



**ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL**

**MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA**

**DISSERTAÇÃO**

**PROCESSOS DE COCRIAÇÃO NA HOTELARIA – O ESTUDO DE  
CASO DA GESTÃO DOS COMENTÁRIOS ONLINE NO OLAIAS  
PARK HOTEL**

**ANA LUÍSA CHARRUA MESTRE**

**Estoril, Maio de 2018**



**ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira sob orientação do Professor Doutor Nuno Gustavo, Professor Adjunto da ESHTe

**PROCESSOS DE COCRIAÇÃO NA HOTELARIA – O ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DOS COMENTÁRIOS ONLINE NO OLAIAS PARK HOTEL**

**ANA LUÍSA CHARRUA MESTRE**

**Estoril, Maio de 2018**

## AGRADECIMENTOS

A conclusão de uma dissertação, apesar de depender acima de tudo de nós próprios, da nossa vontade, dedicação, foco e determinação, é complementada por outros fatores que servem de apoio e motivação.

Quando me propus a entrar neste desafio, não estive sozinha, porque como em todos os momentos da minha vida, são os meus pais que me apoiam e me motivam a alcançar os meus objetivos, são a minha base e suporte. É a eles que agradeço em primeiro lugar. Ao meu orientador, Professor Doutor Nuno Gustavo, por toda a disponibilidade, entreajuda, partilha de conhecimento, apoio, e acima de tudo por ser uma inspiração, devido à sua dedicação e ritmo de trabalho acelerado. É a ele que agradeço, por nunca me deixar desistir.

Ao Olaias Park Hotel pela partilha de todos os documentos e informações necessárias para a concretização do capítulo relativo ao caso de estudo, e ao Diretor Geral desta entidade, na pessoa do Bernardo Nobre, que agradeço duplamente pela sua compreensão em alguns momentos de ausência, enquanto colaboradora.

À Discovery Hotel Management, pela permissão de utilização de dados e documentos necessários, e ao Rodrigo Roquette por partilhar o seu vasto conhecimento, e me transmitir algumas linhas condutoras.

Aos meus amigos e familiares por compreenderem muitas vezes a minha ausência e pelo apoio que me fizeram sentir.

Deixo para o fim, mas não menos importante, ao meu namorado Manuel Oliveira por ser um excelente exemplo, pelo apoio, incentivo e por partilhar também esta fase comigo.

Bem-Hajam!

“Para ser grande, sê inteiro: nada  
Teu exagera ou exclui.  
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és No mínimo que fazes.  
Assim em cada lago a lua toda  
Brilha, porque alta vive.”

*Ricardo Reis*, in “Odes”  
Heterónimo de Fernando Pessoa

## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	i
ÍNDICE GERAL .....	iii
ÍNDICE DE TABELAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
RESUMO.....	ix
ABSTRACT .....	x
LISTA DE ABREVIATURAS OU GLOSSÁRIO .....	xi
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO .....	1
1.1. Enquadramento e pertinência do tema em estudo .....	1
1.2. Problemática da investigação e questão de partida .....	4
1.3. Objetivos da dissertação .....	6
1.4. Síntese e reflexão de trabalhos já realizados .....	8
1.5. Proposições de investigação.....	9
1.6. Modelo de investigação .....	11
1.6.1. Processos instrumentos de pesquisa .....	11
1.6.2. Procedimentos de pesquisa .....	12
1.7. Estrutura da dissertação.....	13
CAPÍTULO II - O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NA AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS HOTELIROS.....	16
2.1. O consumidor do século XXI.....	16
2.2. Diferenças geracionais e comportamento do consumidor .....	18
2.3. A satisfação do consumidor .....	21
2.4. O processo de decisão e escolha do consumidor.....	23
CAPÍTULO III - O MARKETING E PROCESSOS DE COCRIAÇÃO NA GESTÃO HOTELEIRA..	25
3.1. O Marketing de compromisso para afinidade com a marca .....	25
3.2. Os efeitos dos <i>reviews</i> na reputação online.....	34
3.3. Processos de cocriação.....	34
3.4. A relação entre a resposta aos consumidores e o desempenho da unidade hoteleira .....	36
CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO OLAIAS PARK HOTEL .....	38

4.1. Apresentação e enquadramento do hotel .....	38
4.2. Procedimentos, processos, produtos e serviços .....	41
4.3. <i>Competitive set</i> .....	41
4.4. Análise SWOT.....	42
4.5. Apresentação de Resultados: ReviewPro e GRI .....	43
4.6. Análise semântica e de conteúdo.....	48
4.6.1. Análise semântica por categorias (ano 2017) .....	50
4.6.1.1 Staff.....	50
4.6.1.2. Serviço .....	52
4.6.1.3. Housekeeping .....	53
4.6.1.4. Food & Beverage .....	54
4.6.2. Análise agosto 2017: GRI e semântica .....	56
4.6.2.1. Staff.....	58
4.6.2.2. Food & Beverage .....	59
4.6.3. Análise Semântica e evolução de F&B entre janeiro a abril nos anos de 2016 a 2018.....	60
4.7. Discussão e validação das proposições .....	62
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES .....	67
5.1. Conclusões .....	67
5.2. Limitações da investigação .....	70
5.3. Linhas para futuras investigações .....	71
BIBLIOGRAFIA .....	72

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - REPUTAÇÃO EM TERMOS DE CLASSIFICAÇÃO .....	31
TABELA 2 - SERVIÇOS DO OLAIAS PARK HOTEL .....	41
TABELA 3 - COMPETITIVE SET .....	42
TABELA 4 - ANÁLISE SWOT DO OLAIAS PARK HOTEL .....	43

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - APRESENTAÇÃO DO MODELO AIDA.....	2
FIGURA 2 - APRESENTAÇÃO DO MODELO AISAS.....	3
FIGURA 3 - INTERLIGAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS.....	6
FIGURA 4 - OBJETIVOS DO ESTUDO.....	8
FIGURA 5 - PLANEAMENTO DO ESTUDO .....	12
FIGURA 6 - PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO ADAPTADO AO ESTUDO DE CASO .....	13
FIGURA 7 - ETAPAS DA PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO .....	15
FIGURA 8 - EVOLUÇÃO DAS GERAÇÕES.....	20
FIGURA 9 - MODELO GAP .....	22
FIGURA 10 - FINALISTAS DE HOTÉIS DE MARCAS SUPERIORES.....	25
FIGURA 11 - PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO ACCOR HOTELS.....	26
FIGURA 12 - PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO “REWARDS” BY MARRIOTT .....	27
FIGURA 13 - PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO “HONORS” BY HILTON.....	27
FIGURA 14 - PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO “SPG” BY STARWOOD HOTELS & RESORTS.....	28
FIGURA 15 - O AMBIENTE I-TURISMO .....	30
FIGURA 16 - OLD TOURIST VS NEW TOURIST .....	31
FIGURA 17 - APRESENTAÇÃO DO HOTEL NO TRIPADVISOR.....	31
FIGURA 18 - APRESENTAÇÃO DO HOTEL NO GOOGLE.....	32
FIGURA 19 - APRESENTAÇÃO DO HOTEL NA BOOKING .....	32
FIGURA 20 - APRESENTAÇÃO DO HOTEL NA EXPEDIA .....	33
FIGURA 21 - PRESENÇA NAS REDES SOCIAIS (INSTAGRAM E FACEBOOK) .....	33
FIGURA 22 – GUIA DE GESTÃO DE COMENTÁRIOS ONLINE, PARA A INDÚSTRIA HOTELEIRA.....	37
FIGURA 23 - ENQUADRAMENTO DO HOTEL NA CADEIA HOTELEIRA DHM .....	38
FIGURA 23 - TIPOLOGIAS .....	41
FIGURA 25 - INFLUÊNCIA DIRETA À SATISFAÇÃO DO HÓSPEDE.....	44
FIGURA 26 - GLOBAL REVIEW INDEX (2017) .....	44
FIGURA 27 - GLOBAL REVIEW INDEX (1º SEMESTRE 2017).....	45
FIGURA 28 - GLOBAL REVIEW INDEX (2º SEMESTRE 2017).....	45



FIGURA 29 - COMPETITIVE SET (2017) .....	46
FIGURA 30 - EVOLUÇÃO SATISFAÇÃO DO CLIENTE (2017).....	46
FIGURA 31 - TENDÊNCIAS DE FONTES DE RECEÇÃO DE COMENTÁRIOS (ANO 2017)....	47
FIGURA 32 - PAÍSES QUE GERAM COMENTÁRIOS (ANO 2017) .....	47
FIGURA 33 - GRI GERAL E POR CATEGORIAS (ANO 2017) .....	48
FIGURA 34 - FASES DE ANÁLISE DE CONTEÚDO .....	49
FIGURA 35 - MENTIONS STAFF (ANO 2017) .....	50
FIGURA 36 - MENTIONS STAFF (ANO 2017) .....	51
FIGURA 37 - REVIEWS STAFF (ANO 2017) .....	51
FIGURA 38 - MENTIONS SERVICE (ANO 2017).....	52
FIGURA 39 - MENTIONS SERVICE (ANO 2017).....	52
FIGURA 40 - MENTIONS HOUSEKEEPING (ANO 2017) .....	53
FIGURA 41 - MENTIONS HOUSEKEEPING (ANO 2017) .....	53
FIGURA 42 - EXEMPLO DE REVIEWS NEGATIVOS DE HOUSEKEEPING (ANO 2017) .....	54
FIGURA 43 - MENTIONS FOOD & BEVERAGE (ANO 2017) .....	54
FIGURA 44 - MENTIONS FOOD & BEVERAGE (ANO 2017) .....	55
FIGURA 45 – EXEMPLO DE REVIEWS NEGATIVOS DE FOOD & BEVERAGE (ANO 2017). 55	
FIGURA 46 - RELAÇÃO ENTRE A OCUPAÇÃO E GRI RELATIVOS A AGOSTO DE 2017 .....	56
FIGURA 47 - GLOBAL REVIEW INDEX (AGOSTO 2017).....	56
FIGURA 48 - COMPETITIVE SET (AGOSTO 2017) .....	57
FIGURA 49 - SATISFAÇÃO DO CLIENTE POR CATEGORIA (AGOSTO 2017) .....	57
FIGURA 50 - MENTIONS STAFF (AGOSTO 2017).....	58
FIGURA 51 - MENTIONS STAFF (AGOSTO 2017).....	58
FIGURA 52 - MENTIONS FOOD & BEVERAGE (AGOSTO 2017) .....	59
FIGURA 53 - MENTIONS FOOD & BEVERAGE (AGOSTO 2017) .....	59
FIGURA 54 - MENTIONS FOOD & BEVERAGE (DE JANEIRO A ABRIL DE 2016) .....	60
FIGURA 55 - MENTIONS FOOD & BEVERAGE (DE JANEIRO A ABRIL DE 2017) .....	61
FIGURA 56 - MENTIONS FOOD & BEVERAGE (DE JANEIRO A ABRIL DE 2018) .....	61
FIGURA 57 - APRESENTAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES A ANALISAR.....	62
FIGURA 58 - RELAÇÃO ENTRE A OCUPAÇÃO E GRI.....	63
FIGURA 59 - RELAÇÃO ENTRE O ADR E GRI .....	64
FIGURA 60 - PERCENTAGEM DE SATISFAÇÃO POR COMENTÁRIOS (ANO 2017) .....	65

FIGURA 61 - SATISFAÇÃO DO CLIENTE POR CATEGORIA (ANO 2017).....	66
FIGURA 62 - GLOBAL REVIEW INDEX (2017) .....	66

## RESUMO

A crescente preponderância do mundo online, das mudanças de paradigma e de estigmas vivenciados pela sociedade, leva a que estejamos perante uma alteração na forma como os consumidores partilham experiências e tomam decisões relativas à compra quer seja de um produto ou de um serviço.

A utilização de *smartphones*, e o consequente aumento da presença nas redes sociais, cria uma atenção especial ao fator moda e tendência, que são vistas como modelos a seguir, em todo e qualquer setor, aplicado claramente à hotelaria e ao tema desenvolvido nesta dissertação. Esta forma de viver e observar momentos, obriga a que os consumidores façam a sua própria leitura através das imagens e comentários que visualizam diariamente. É essencialmente neste ponto que nos focamos – na gestão dos *reviews* online – em particular do lado da unidade hoteleira.

Se por um lado se deu o boom de *youtubers*, *bloggers* ou digital *influencers*, podemos consagrar que a importância do que é escrito nas plataformas digitais, não advém apenas destes utilizadores, mas de todo e qualquer um cidadão comum que pretende partilhar o que vivenciou em determinado sítio, com frustrações, incumprimento ou superação de expectativas. Daí a importância da gestão da reputação online, e a aposta nos processos de cocriação, que pretendem levar à melhoria do desempenho do serviço e ao término de falhas identificadas. É a partir daqui que se podem utilizar as sugestões dos hóspedes para criar um produto de sucesso.

**Palavras-chave:** Comentários, Gestão, Redes Sociais, Partilha, Reputação *online*, Hotelaria

## **ABSTRACT**

The increasing preponderance of the online world, the shifts of paradigm and stigmas lived by society, leads to a change in the way of consumers share their experiences and make decisions related with the purchase of a product or a service. The use of smartphones, and the consequent increase of presence in social networks, create a special attention to the style and trend factors which are seen as models to follow in all sectors, clearly applied to the hospitality and to the theme developed in this thesis.

This way of living and observing moments, obliges consumers to make their own reading through pictures and comments they say daily. We focus essentially on this point – in the online reviews management – in particular from the side of the hotel.

There was the boom of youtubers, bloggers or digital influencers, we can verify that the importance of what is written on digital platforms does not come only from these users, but from all the citizens who want to share what they have experienced somewhere, with their frustrations, failure or expectations exceeding. Hence the importance of online reputation management, and the focus of the co-creation processes that serve to improve the performance of the service and to finish with the identified failures. It is from here we can use the guest's suggestions to create a successful product.

**Keywords: Reviews, Management, Social Networks, Sharing, Online Reputation, Hospitality.**

## LISTA DE ABREVIATURAS OU GLOSSÁRIO

**ADR** - *Average Daily Rate* ou Preço Médio Diário.

**AIDA** - *Attention, Interest, Desire and Action* ou Atenção, Interesse, Desejo, Ação.

**AISAS** - *Attention, Interest, Search, Action and Share* ou Atenção Interesse, Pesquisa, Ação e Partilha.

**B2C** - *Business-to-consumer* ou de Negócio para Consumidor.

**CRM** - *Costumer Relationship Management* ou Gestão da Relação com o Cliente.

**eWOM** - *Word-of-Mouth* ou Boca-a-Boca Eletrónica.

**GRI** - *Global Review Index* ou Índice Global de Comentários.

**IDS** - *Internet Distribution System* ou Sistema de Distribuição através da Internet.

**IOT** - *Internet of Things* ou Internet das Coisas.

**KPI** - *Key Performance Indicator* ou Indicador Chave de Desempenho.

**OCDE** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

**OTA** - *Online Travel Agency* ou Agência de Viagens Online.

**PC** - *Personal Computer* ou Computador Pessoal.

**PROFIT** - Lucro.

**P2P** - *Peer-to-peer* ou de Pessoa para Pessoa.

**REVIEWS** - Comentários.

**REVPAR** - *Revenue Per Available Room* ou Receita por Quarto Disponível.

**TICs** - Tecnologias da Informação e Comunicação.

**UGC** - *User Generated Content* ou Conteúdo Gerado por um utilizador.

**VTC** - *Virtual Travel Community* ou Comunidade de Viagens Online.

**WWW** - *World Wide Web*.

## CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO

### 1.1. Enquadramento e pertinência do tema em estudo

A internet alterou as formas de comunicação, distribuição e acesso a informações que se relacionam com o processo de decisão e compra do consumidor (Neirotti, Raguseo & Paolucci, 2016). Na última década, com o início da Web 2.0 e a difusão dos *social media*, os paradigmas de marketing alteraram, e as informações deixaram de ser B2C (business-to-consumer), e passaram a ser P2P (peer-to-peer), são exemplo desta afirmação os bilhões de comentários disponíveis nas plataformas online publicamente acessíveis, conhecidos com “eWOM” boca-a-boca eletrônica, que ao contrário da tradicional, esta é muito menos circunscrita relativamente à área geográfica ou social (Kotler *et al.*, 2017).

Com todas estas alterações de formas de comunicação, as empresas esforçam-se cada vez mais para conseguir obter a atenção dos clientes às suas marcas, produtos e serviços. Não por as pessoas estarem menos interessadas em comprar ou até por não terem interesse em saber mais acerca dos produtos que comprem, mas sim por prestarem apenas atenção, às informações e aos assuntos que mais interesse lhe despertam ou que fazem parte dos seus temas de pesquisa.

Como tal, isto acaba por criar barreiras de informação e comunicação, e para que estas sejam removidas, é necessário adotar abordagens que construam o interesse dos consumidores do início ao fim da campanha. As aplicações para smartphones, conseguem cruzar informações e expor uma mensagem que o marketing tem interesse em transmitir. Este método, é muito útil no que toca a pôr fim a algumas barreiras de comunicação. É certo que estamos perante uma mudança no comportamento do consumidor, que exigiu que fossem criadas algumas alterações ao modelo tradicional de resposta ao consumidor, nomeadamente o AIDA (Sugiyama & Andree, 2011).

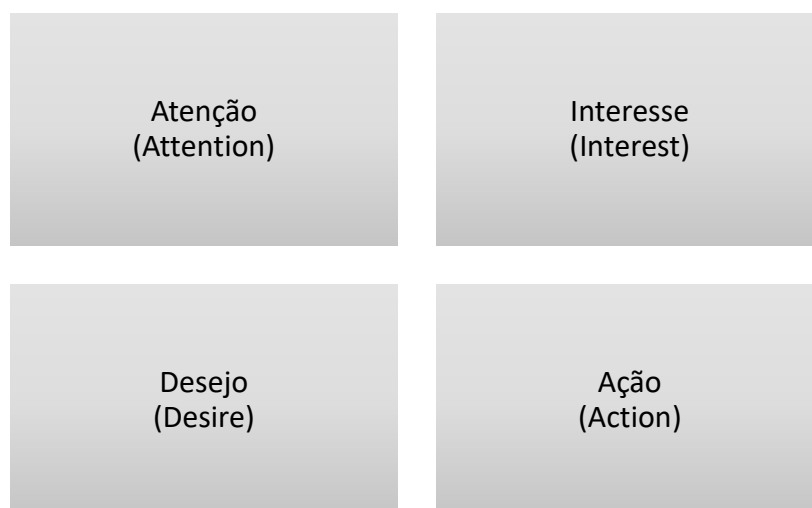


Figura 1 – Apresentação do modelo AIDA

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com este modelo apresentado por Hassan, Nadzim & Shirtuiddin (2015), podemos sugerir que:

- **Atenção (Attention)** – É entender como atrair a atenção dos consumidores sobre os atuais ou novos produtos oferecidos.
- **Interesse (Interest)** – Perceber de que forma pode ser criado o interesse dos consumidores para saber mais sobre os produtos e serviços e permitir que eles avaliem se correspondem às suas necessidades e expectativas.
- **Desejo (Desire)** – De que modo é possível garantir que os consumidores desejem possuir ou comprar os produtos ou serviços porque atendem às suas necessidades e interesses.
- **Ação (Action)** – É ter conhecimento de como levar a que os consumidores tomem medidas e a decisão de comprar os produtos ou serviços.

Por consequência às constantes mudanças de comportamento do consumidor mencionadas anteriormente, o modelo AIDA surgiu com uma nova abordagem e acrescentou a satisfação. AIDA (S), que foi essencial do ponto de vista de fidelização com o cliente, prevendo uma dimensão fundamental para a sobrevivência das empresas turísticas (Gustavo, 2014).



**Figura 2 – Apresentação do modelo AISAS**

Fonte: Elaboração Própria

Apesar do AISAS ser uma progressão e desenvolvimento do AIDA, é importante de mencionar que o primeiro modelo é linear e define-se passo a passo, com início na atenção e fim na ação. Contudo é muito importante referir que o modelo apresentado na figura anterior, pode não se mover necessariamente pelos cinco estágios. Um destes pode ser ultrapassado, por exemplo se um individuo criar interesse num produto, e for imediatamente à loja para comprar (Atenção ➔ Interesse ➔ Ação). Por outro lado, se o interesse for manifestado e escrito no PC (*Personal Computer*) estamos perante outro estágio (Atenção ➔ Interesse ➔ Partilha). É difícil para um consumidor entrar no seu PC sem ser confrontado por um anúncio em primeiro lugar. O AISAS pode desenvolver mecanismos que captam os corações dos consumidores, isto é, para além encorajar a compra, ainda constrói um “relacionamento” com o consumidor (Sugiyama & Andree, 2011).

O desenvolvimento da Web 2.0 tem encorajado os utilizadores a expressarem a sua opinião acerca dos produtos e serviços que consomem. As suas partilhas de opinião, que discutem os mais variados aspetos, são um fator decisor no momento de compra. Isto é, quanto mais clientes satisfeitos com o serviço, maior alcance de comentários positivos, mais clientes interessados em usufruir, o que faz com que sejam geradas mais vendas, por consequência mais receita e por fim mais negócio (Hu & Liu, 2004; Liu, 2010).



Neste contexto devemos referir a crescente preponderância do mundo online na sociedade em geral e no contexto do turismo em particular, que se materializa nomeadamente, na crescente partilha de comentários e opiniões pelos consumidores. No caso concreto da presente investigação, propõe-se não só a análise dos comentários, como também, os processos de cocriação que daí advém. Para tal tomar-se-á o Olaias Park Hotel como estudo caso, procedendo-se a uma análise de conteúdo dos comentários vertidos no *internet distribution system* (IDS) Booking.com, na *virtual travel community* (VTC) TripAdvisor, no motor de busca Google.com e na agência de viagens online (OTA) Expedia, englobados no sistema de *Guest Experience ReviewPro*, enquanto referências no processo de decisão e compra dos consumidores na presente unidade hoteleira em estudo.

## **1.2. Problemática da investigação e questão de partida**

A partilha entre a espécie humana (com ligações e confiança mútuas) faz parte da história, nomeadamente com reprodução nas relações sociais, apoio na solidificação das práticas culturais e até como uma forma de sobrevivência (Schor, 2014).

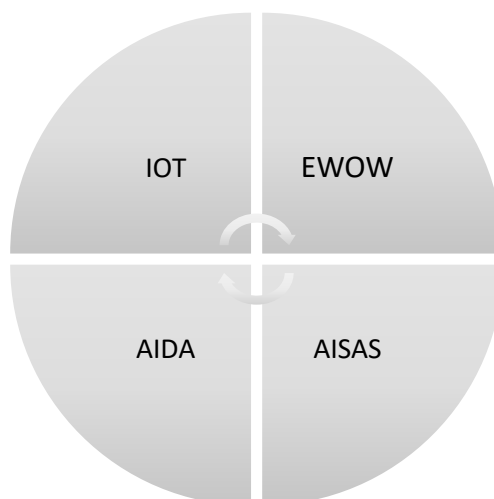
Devido às alterações anteriormente mencionadas, e por existir um crescimento associado à sofisticação, tecnologia, progresso e inovação, o conceito de economia partilhada surgiu com alguma emergência. Deixámos de acreditar numa partilha apenas entre indivíduos conhecidos, e passámos a assistir à partilha entre desconhecidos também – pela facilidade de acesso às plataformas online. Porém, este novo conceito gerou alguma controvérsia, por não ser encarado por muitos como uma novidade. Foi apenas uma evolução da primeira fase (Belk, 2009; Schor, 2014).

Em várias indústrias, nomeadamente na hoteleira, o modo operativo dos negócios foi transformado pela internet e computação. Deixou de ser limitado e passou a ser mais forte e competitivo. Exemplo disso é o intercâmbio de dados simplificados pelos aplicativos padronizados e baseados na web, permitindo que parceiros comerciais possam operar e conectar-se mais facilmente entre si. Este fenómeno obriga os hoteleiros, a adquirirem mais competências ao nível de inovação e criatividade (Buhalis & Leung, 2017). O surgimento da internet das coisas (*Internet of Things* - IoT) revolucionou os processos de negócio e trouxe uma disrupção ao setor da hotelaria e

turismo (Porter & Heppelmann, 2014). É a forma conhecida por conectar dispositivos, e atrai a atenção de profissionais e curiosos – que a mencionam com a mesma referência a que a *www* (*world wide web*), que se deu no final dos anos 90 (Saarikko *et al.*, 2017). Esta nova realidade acrescenta valor ao negócio e à forma efetiva de como o paradigma das vendas se altera, e não deixa de criar receita. O negócio passa a ser efetivado por canais não tradicionais, nomeadamente através da internet (Porter & Heppelmann, 2014).

A conexão de produtos, feita por meio da IoT permite às empresas que avancem e forneçam um ambiente mais dinâmico de produtos e serviços. Um produto conectado pode receber atualizações de software em intervalos regulares que garantem o seu pleno funcionamento. Estes produtos fornecem uma base sólida para o relacionamento de longo prazo entre as empresas, com dados em tempo real e serviços pró-ativos (Saarikko, *et al.*, 2017).

É evidente que a tecnologia providencia um vasto leque de ferramentas, que podem servir para personalizar e cocriar a experiência do hóspede, através da partilha e alto nível de interatividade. No seguimento desta realidade e por adaptação às novas formas de comunicação, a presente investigação basear-se-á na gestão dos comentários online do Olaias Park Hotel e considera a seguinte pergunta de partida “Como poderão contribuir os *online reviews* para uma maior satisfação do cliente relativamente ao produto e comunicação do Olaias Park Hotel”. São admitidas várias propostas teóricas do que é neste momento a gestão dos comentários e classificações, associados a viagens, nomeadamente em *virtual travel communities* (Blal & Sturman, 2014).



**Figura 3 – Interligação entre os conceitos**

Fonte: Elaboração Própria

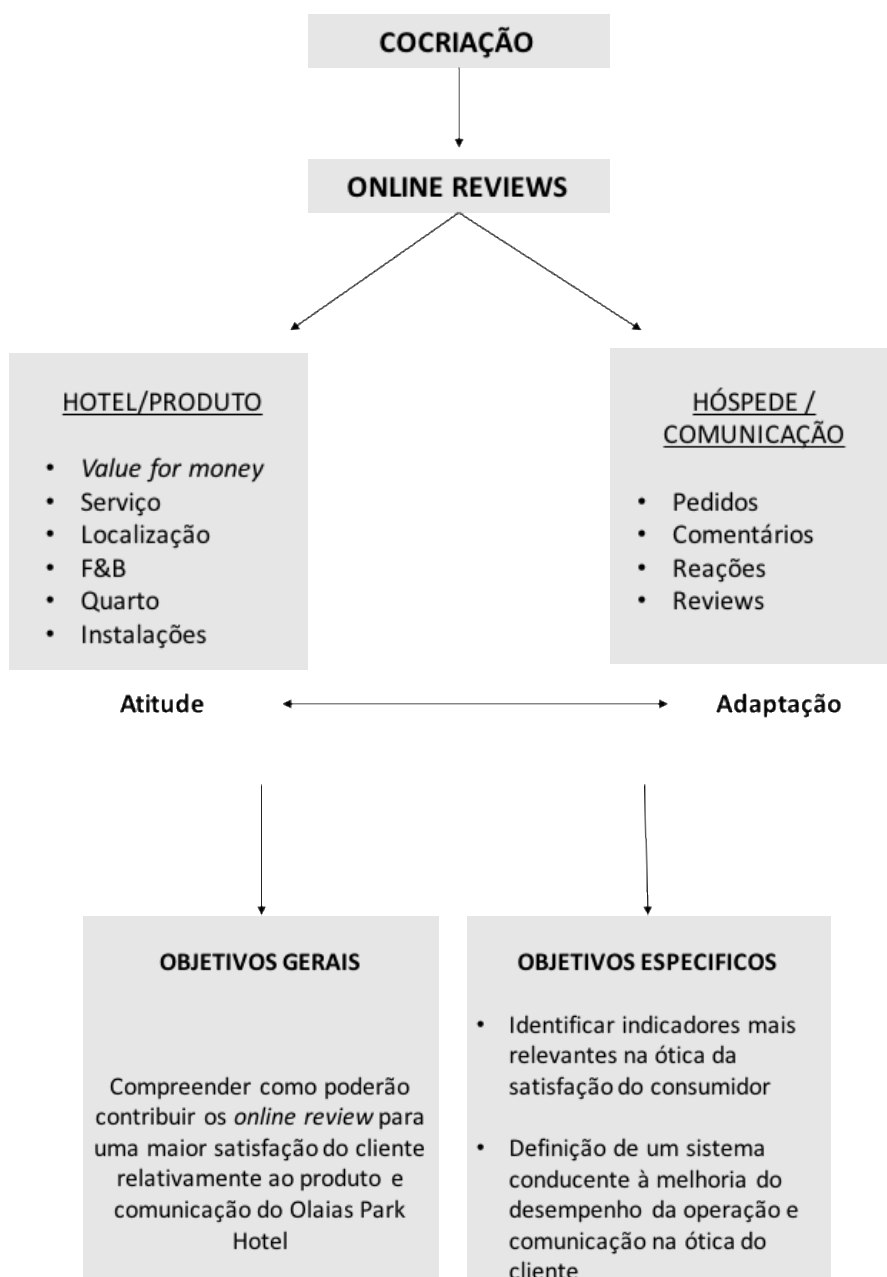
Na figura acima, existe um paralelismo entre os conceitos (IoT-WOW-AIDA-AISAS), por meio da sua inter-relação. Tomando por análise o parágrafo anterior acerca do primeiro conceito (IoT ou internet das coisas), pode considerar-se que este se define por conectar dispositivos e produtos, permitindo a que as empresas forneçam um ambiente mais dinâmico, com atualizações de software em intervalos regulares com fim a garantir o seu pleno funcionamento (Saarikko, *et al.*, 2017). O bom funcionamento dos sistemas ligar-se-ão à EWOW ou boca-a-boca eletrônica, porque para partilhar é preciso dispor das ferramentas adequadas ao efeito. Tanto o modelo AIDA como o AISAS, partem do princípio da atenção e interesse do consumidor – onde ambos os aspetos podem ser associados à internet das coisas. O AISAS sugere partilha de opinião (boa-a-boca eletrônica), e pesquisa (internet das coisas).

### **1.3. Objetivos da dissertação**

Este estudo tem como objetivo principal focar-se na perceção do contributo dos *reviews* na melhoria do produto e processos de gestão, tomando como exemplo o caso do Olaias Park Hotel. Efetivamente e analisando o quadro abaixo, entende-se que a cocriação a que nos referimos pode estar dividida em dois aspetos: por um lado está o hotel com todas as suas especificidades, essência, conceito, posicionamento, marketing, e envolvimento com o lado operativo. Por outro lado, encontra-se o hóspede, que tem

as suas expectativas, exerce os seus pedidos, reage consoante a resposta às suas necessidades e por fim deixa o seu parecer em forma de comentário online ou *review*. Apesar do hotel representar um produto, esse pode ser alterado com base no segundo momento da cocriação “O hóspede”, pela adaptação da atitude face à leitura e interpretação dos comentários deixados pelos clientes. Paralelamente a estas afirmações também podemos dividir a cocriação em três momentos: pré-chegada, durante a estadia e pós-saída.

Como objetivos específicos podemos identificar os indicadores mais relevantes na ótica da satisfação do consumidor, e assim implementar um conjunto de medidas para melhorar e desenvolver o produto de acordo com as expectativas dos clientes, por referência aos seus comentários online. Pretende-se ainda a realização de uma análise SWOT com base no *competitive set*, de modo a entender como pode ser superada a pontuação da concorrência e que medidas podem ser tomadas para alcançar um lugar de excelência. Em suma, devemos definir um sistema conducente à melhoria do desempenho da operação e comunicação na ótica do cliente.



**Figura 4 – Objetivos do Estudo**

Fonte: Elaboração Própria

#### 1.4. Síntese e reflexão de trabalhos já realizados

Com base na bibliografia apresentada ao longo desta dissertação, podemos salientar a grande importância dos *reviews* e das suas implicações em termos de reputação *online* e de sucesso para o produto e serviço hoteleiro em estudo.

Vários são os autores que fazem alusões e investigações em diferentes perspetivas, ao tema aqui discutido.

Kim, Lim & Brymer (2014), desenvolveram um estudo onde investigaram como a gestão das avaliações *online* afetam o desempenho do hotel. Utilizaram como exemplo, os dados de uma cadeia internacional, e chegaram à conclusão que as classificações deixadas pelos clientes, são o indicador mais importante para o desempenho do hotel, seguido pela resposta aos comentários negativos, que deve ser feita pelo departamento de marketing.

Mauri & Minazzi (2013), foram autores de um artigo, que pretendia investigar de que forma tinham os *reviews*, impacto no processo de tomada de decisão dos consumidores e expectativas de serviço. Fizeram um estudo experimental, que consistia na pesquisa *online* de hotéis e leitura das avaliações. Contaram com a participação de 349 jovens adultos. Chegaram à conclusão de que existe uma correlação positiva entre a intenção de compra, as expectativas e o valor dos comentários. Uma das curiosidades desta abordagem, foi a referência negativa ao facto de o hotel responder aos consumidores. Esta problemática levanta algumas questões pertinentes, nomeadamente na influência que tem no impacto da decisão de compra.

Quando estamos perante os consumidores, entendemos que muitas são as diferenças que existem entre si, principalmente em termos de comportamento. Como tal, a dissertação elaborada por Sá (2017), desenvolve entre outras abordagens, um estudo a respeito desta temática, com destaque para os *Millennials* (grupo de pessoas nascidas entre 1981-2000) e para os *iGen* (a geração que teve início no século XXI), onde realça o impacto da tecnologia nas suas vidas, e nas suas decisões de compra, que são mais conscientes.

### **1.5. Proposições de investigação**

A presente investigação, centrada em apresentar respostas e soluções relacionadas com a satisfação do cliente e superação de metas relativas à qualidade do serviço do hotel em estudo, leva à criação de algumas proposições, que quando esmiuçadas e devidamente compreendidas, auxiliam a responder à pergunta que foi considerada no início do estudo.

**Proposição I – Verifica-se uma relação direta entre a taxa de ocupação e a satisfação do cliente.**

A relação entre o preço do quarto e a satisfação do hóspede pode ser afetada pela influência moderadora da ocupação do quarto, isto é embora os preços do hotel possam afetar diretamente a satisfação, o seu efeito pode ser reduzido em época alta e pode ser o fator ocupação a tomar esse lugar (Chen *et al.*, 2015).

**Proposição II – Não existe uma relação direta entre o preço e a satisfação do cliente.**

A discriminação de preços tornou-se uma ferramenta essencial para reduzir a incerteza da procura, uma vez que os preços podem ser estabelecidos com base no tipo de cliente, época e canais de venda (Chen & Chang, 2012). Se compararmos um cliente a viver a experiência em época alta e outro em época baixa, é estimado que o primeiro fique menos satisfeito, devido à tarifa mais alta. Contudo, a avaliação da percepção do cliente, permite que o diretor do hotel envolva e determine os seus objetivos para a sua estratégia de preço (Chen *et al.*, 2015).

**Proposição III – A satisfação do cliente influencia a reputação online.**

*User Generated Content* (UGC) é a forma eletrónica de comunicação boca a boca, entre um receptor e um comunicador não comercial. Os comentários feitos particularmente por amigos, familiares e outros, são vistos de uma forma mais confiável por parte dos consumidores (Jonas, 2010). 95% dos viajantes leem os comentários online antes de proceder à sua reserva (Ady & Quadri-Felliti, 2015).

**Proposição IV – Os indicadores relacionados com atributos tangíveis tendem a ter níveis mais elevados de satisfação do que os intangíveis.**

Foi realizada uma pesquisa por González, Ramos e Amorim (2005), com uma amostra de 381 hóspedes da cidade Natal (Brasil), para identificar os principais atributos da qualidade em serviços hoteleiros. Os autores concluíram que estes viajantes davam mais importância à qualidade do quarto do hotel (referido como atributo tangível), do que propriamente aos atributos intangíveis, como a atitude e o serviço prestado pelo

staff. Akan (1995) também realizou um estudo com 228 pessoas, que colocaram a infraestrutura do hotel nas suas prioridades, e só depois as pessoas e os serviços (Branco et al. 2010).

**Proposição V – As plataformas de *reviews online* permitem uma maior interação com o consumidor.**

Várias pesquisas demonstram que a boca a boca eletrônica nas plataformas online ou redes sociais são das formas mais poderosas de formar atitudes do consumidor, sobre um produto ou serviço. As tecnologias da informação revigoraram as comunicações online entre os consumidores. Para os gestores hoteleiros as redes sociais são a ferramenta mais adequada para obter conhecimento sobre os seus clientes, o que faz com que seja possível manter e desenvolver o seu relacionamento efetivo com eles, respondendo também a algum fracasso do seu serviço (Kim, Lim & Brymer, 2014).

## **1.6. Modelo de investigação**

### **1.6.1. Processos instrumentos de pesquisa**

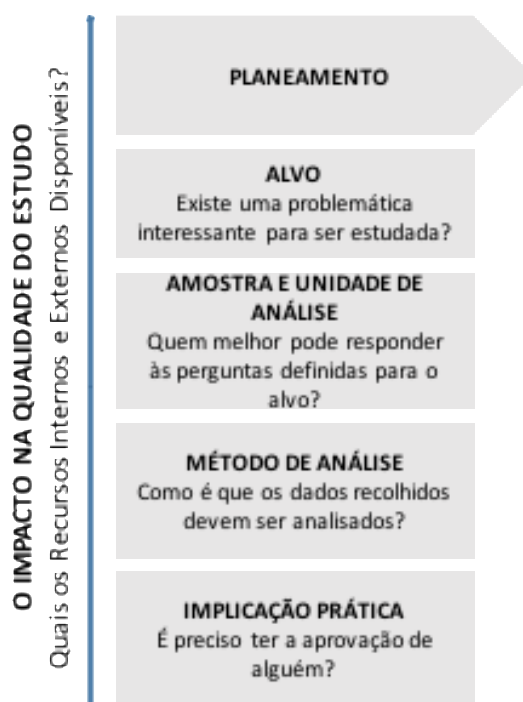
Considerando o tipo de dados recolhidos no âmbito desta dissertação, bem como o nível de análise que se pretende atingir, é fulcral tomar como referência princípios e técnicas ao nível da análise de conteúdo. Bengtsson (2016), sugere que a pesquisa qualitativa contribui para a compreensão da condição humana em diferentes contextos e situações. No entanto o investigador deve criar o melhor *design* do seu estudo através de um planeamento preciso, baseado nas circunstâncias existentes e identificando os recursos disponíveis (ex: economia, tempo e potenciais informadores). A autorreflexão do investigador é parte essencial da pesquisa qualitativa (Bengtsson, 2016).

O objetivo da análise qualitativa do conteúdo é transformar de forma sistemática uma quantidade significativa de texto num resumo organizado e conciso. Um ponto de partida comum para este tipo de análise é frequentemente transcrito em textos de entrevistas. Em todas as pesquisas, é essencial começar por definir o que se pretende investigar e de que forma. A finalidade pode ser de natureza descritiva ou exploratória



baseada em raciocínio indutivo ou dedutivo. O primeiro é o processo de desenvolvimento de conclusões sobre os dados recolhidos, onde a análise é feita com a mente aberta a fim de identificar sujeitos que respondam à questão de partida. O raciocínio dedutivo é o oposto: são procurados assuntos pré-determinados testando hipóteses ou princípios já existentes (Bengtsson, 2016).

A análise de conteúdo dos comentários de plataformas (booking, tripadvisor, google e expedia), agregadas na plataforma de *Guest Intelligence (ReviewPro)*, será a principal forma de investigação e recolha de dados para análise dos comentários online do hotel em estudo. Será igualmente produzida uma revisão da produção científica tendo em vista a construção de um referencial para análise e reflexão crítica da informação associada à parte empírica da presente investigação.



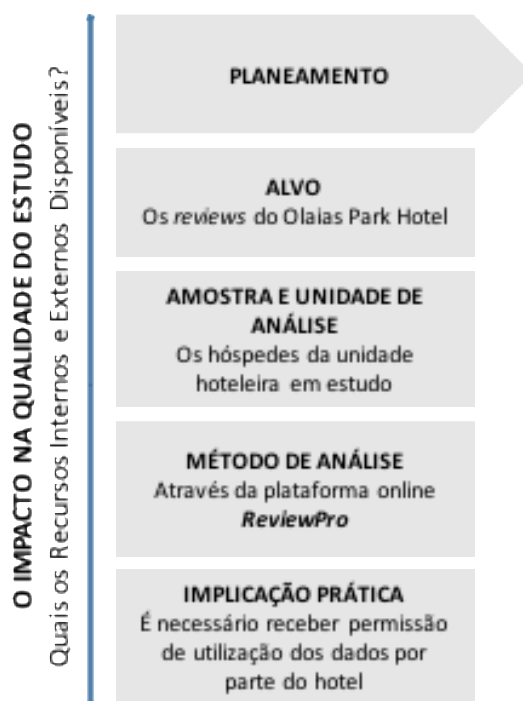
**Figura 5 – Planeamento do Estudo**  
 Fonte: Bengtsson, 2016: 9

### 1.6.2. Procedimentos de pesquisa

Para a concretização desta dissertação, é feita uma pesquisa (essencialmente *online*), de artigos e manuais, capazes de definir alguns conceitos, e de desenvolver

matérias à volta dos *reviews online*. O marketing vai estar no centro da abordagem ligada ao conteúdo teórico, onde vai ser o responsável por expressar esta problemática, de diversas formas.

Não descurando do tema a que nos propusemos - da análise dos *reviews* do Olaias Park Hotel, e dos processos de cocriação – a ferramenta *ReviewPro “Upgrade The Guest Experience”*, vai permitir que seja executada uma análise semântica por departamento, com referência ao ano 2017 e especificamente ao mês escolhido para análise (agosto). É deste modo, que são encontradas algumas falhas, sugestões ou melhorias a implementar.



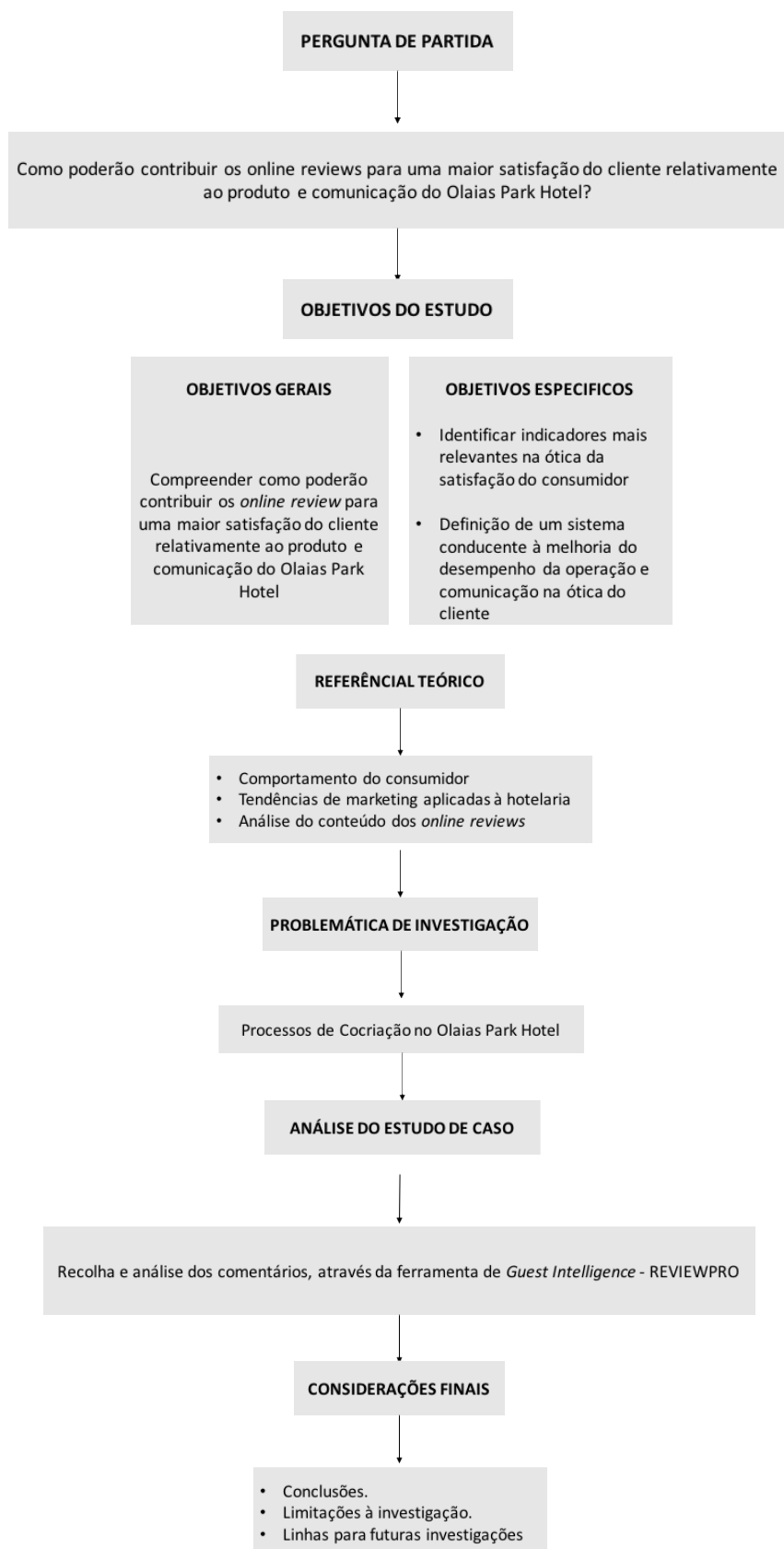
**Figura 6 - Planeamento e Organização adaptado ao estudo de caso**

Fonte: Adaptado de Bengtsson, 2016: 9

### 1.7. Estrutura da dissertação

A análise e estrutura da presente dissertação divide-se em três fases: a primeira, referente à metodologia, que apresenta uma síntese da investigação que vai ser feita, nomeadamente a pergunta de partida que vai traçar os seus objetivos e formas de pesquisa.

A segunda parte caracteriza-se pela teoria. É neste ponto que são apresentados alguns conceitos no âmbito das tendências do marketing hoteleiro, mas também do comportamento do consumidor. A terceira e última, é o caso de estudo e em concreto o principal motivo da realização desta investigação. Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e avalia-se se a questão inicial foi objetivamente respondida.



**Figura 7 - Etapas da Problemática de Investigação**

Fonte: Elaboração Própria

## **CAPÍTULO II - O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NA AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS HOTELEIROS**

### **2.1. O consumidor do século XXI**

Com a proliferação da internet e de dispositivos móveis, a quantidade de indivíduos que utiliza estas plataformas e meios de comunicação para partilhar as suas próprias ideologias, crenças e estilo de vida através de blogs e outros sites e *WOM* (*Word-of-mouth*) ou boca-a-boca aumentou. A acompanhar este desenvolvimento *online*, está a televisão que tem um crescente número de canais, e consequentemente mais informação disponível. Hoje em dia, e através destes meios, é possível obter informações e respostas acerca de quase tudo (Sugiyama & Andree, 2011).

Houve tempos em que o objetivo era ser exclusivo, enquanto que a inclusividade não ganhou importância. O mundo está a passar de uma estrutura de poder hegemónico – supremacia, domínio, poder que algo ou alguém exerce em relação aos demais, liderança ou superioridade – para uma estrutura multilateral (Kotler *et al.*, 2017).

Os Estados Unidos da América e a União Europeia salientam que os poderes económicos estão a mudar para o mundo, com especial destaque para o continente Asiático que tem apresentado um crescimento constante nos últimos anos. O facto das potências económicas já não estarem concentradas, como estavam no passado, gera uma mudança económica e uma crescente procura de produtos e serviços, considerando as populações dos mercados emergentes mais jovens, mais produtivas e com rendimentos melhores. Segundo a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), em 2019 a China ultrapassará a União Europeia e os EUA com despesas relacionadas com a inovação. A Coreia do Sul tornou-se o país mais avançado em termos de inovação, no ano de 2012. A tecnologia permite assim, a automatização e a miniaturização, que baixam os custos dos produtos permitindo que os novos mercados emergentes sejam servidos pelas empresas. Os empreendedores dos países emergentes procuram a inspiração, que é providenciada pela transparência do conteúdo dos seus homólogos dos países desenvolvidos, obtida através da internet. Desta forma criam negócios clonados e marcados por uma execução com características locais, bem como a Flipkart.com da Índia inspirada na Amazon, ou a Alipay da China com inspiração na

Paypal, ou a Grab da Malásia inspirada na Uber. A inclusividade não tem que ver com ser igual, mas sim viver de forma harmoniosa apesar de todas as diferenças. E o ser humano, está a adotar cada vez mais a inclusividade social (Kotler *et al.* 2017). Desde o trabalho, ao transporte e às atividades de lazer, as tecnologias transformam significativamente o modo de como as pessoas executam as suas tarefas diárias nos tempos modernos, em particular nas indústrias orientadas para os serviços, que começam a integrar vários meios tecnológicos, onde os consumidores entregam serviços através de alguma interface tecnológica. Estas tecnologias são referidas pelo seu auto atendimento, e é exemplo disso a aplicação do banco no telefone, a negociação de investimento *online* e o varejo eletrónico. Inicialmente as três indústrias mais populares nesta dimensão eram: *vending*, quiosques e aplicações web. Mais tarde foram os bancos, as companhias aéreas e as principais cadeias hoteleiras que seguiram os passos (Sheraton, Marriott, Hilton Hyatt e Fairmont), com a criação de quiosques de auto atendimento como complemento à sua receção (Wei *et al.*, 2016).

Com o aparecimento da web 2.0, e a sua evolução em termos de aplicativos, as formas de pesquisa do consumidor foram alteradas, bem como da sua leitura, partilha e comunicação em massa – que capacita os usuários, democratiza o empreendedorismo e a inovação – oferecendo aos seus utilizadores, inúmeras oportunidades de colaboração social, inteligência e construção de comunidades (Sigala, 2010). Os *social media* fazem parte dessa mudança e evolução, visto que são um grupo de aplicativos baseados na internet, nas fundações ideológicas e tecnológicas da web 2.0, e que permitem a criação e a troca de conteúdo gerado pelos usuários em *blogs*, *wikis*, *feeds* e redes sociais eletrónicas (Kaplan & Haenlein, 2010). Esta forma de partilha e comunicação, deixa os consumidores mais conhecedores na compra de ofertas intangíveis e de alto envolvimento, pois com a popularidade dos sites de opinião, a tradicional boca-a-boca (WOM) assumiu um formato eletrónico (eWOM), com um alcance muito superior. Considerando que WOM consiste em palavras trocadas com um amigo ou parente cara-a-cara, e o eWOM envolve experiências pessoais e opiniões transmitidas por meio da escrita – uma das vantagens desta forma de expressão é a transmissão de informação de um modo mais intacto, fazendo com que pareça mais formal (Sun *et al.*, 2017).

## 2.2. Diferenças geracionais e comportamento do consumidor

Várias são as abordagens propostas por diferentes autores, acerca da definição de gerações. Ahmad e Tarmudi (2012), consideram geração, um grupo de indivíduos com idades aproximadas, ideias comuns, problemas e atitudes semelhantes. Segundo Beldona, Nusair e Demicco (2009), uma geração é definida por um grupo ou *cluster* composto por indivíduos que são caracterizados por um fundo idêntico. Posto isto, podemos verificar a existência de quatro grupos geracionais: os Tradicionalistas, os *Baby Boomers*, a Geração X, a Geração Y ou *Millennials* e a Geração Z ou *iGen* (Ahmad & Tarmudi, 2011). Tendo em conta as realidades e os contextos diferentes onde nasceram, pelos anos que as separam, podemos esperar comportamentos, e atitudes muito diferentes de cada uma. Segundo Parment (2013), as diferentes experiências e preferências das várias gerações, vão ter influência no comportamento e nível de envolvimento de compra em tipos de produtos distintos.

A primeira geração a surgir foi a Tradicionalista (num período anterior a 1945), e é vista como a Geração Silenciosa (Ahmad & Tarmudi, 2011).

Um ano depois (em 1946), nasceu aquela que viria a ser a geração mais conhecida – os *Baby Boomers* – e definitivamente a que representa um impacto maior, nomeadamente na influência que exercem em todas as áreas da sociedade. Muitas destas pessoas, ainda dominam as estruturas e os princípios dos seus próprios locais de trabalho (Ahmad & Tarmudi, 2011). São vistos também como revolucionários, influenciados pela revolta dos estudantes em Paris e pela guerra do Vietnam. Foram eles que protagonizaram as primeiras viagens charter a novos países, e experienciaram a internacionalização do comércio, cultura e alimentação. Valorizam a mobilidade, e viajam mais do que as gerações anteriores a eles. Têm grandes aspirações para o futuro. O grande acontecimento da viagem à Lua serve de motivo para acreditarem de que tudo é possível (Parment, 2012). É em 1964, que o grupo é completado, e dá oportunidade ao surgimento de novas gerações. Posto isto, entre 1965 e 1980, foi a Geração X, que se afirmou. Contudo, o seu destaque não foi muito significativo, uma vez que ficou conhecida como “Invisível”, “Esquecida” ou “13ª”, devido aos seus números escassos e à percepção de falta de identidade social. Na esteira dos *Baby Boomers*, esta geração tem sido “incapaz de abalar” (Ahmad & Tarmudi, 2011). Logo depois, e contrariamente à sua

antecessora, aparece a segunda geração mais conhecida - a designada Geração Y ou *Millennials* – que se compõe por indivíduos nascidos entre 1981 e 2000. Inicialmente vista de forma depreciativa, os primeiramente conhecidos como “*Echo Boomers*”, ou “*Segundo Baby Boom*” destacam-se por ter uma clara ligação com os anos reprodutivos dos Baby Boomers, e por estarem conectados com eventos-chave e tendências culturais (Ahmad & Tarmudi, 2011), nomeadamente pela turbulência financeira vivida em 1990, que afetou a sua segurança, mas que por outro lado os levaram a iniciar e explorar as oportunidades dos estados mais desregulados, apoiados pela internacionalização do comércio e pelas novas tecnologias da informação. Este grupo de pessoas, passou a acreditar menos nas soluções nacionais para problemas económicos e sociais (Parment, 2013). A geração que sucede os Baby Boomers, é a Z ou *iGen*, e é composta por jovens que nasceram no início do século XXI. Estamos perante um novo cluster de consumidores, que reinventam a forma como a tecnologia é utilizada. É a representação de uma nova realidade, que está claramente mais virada para o setor hoteleiro (Sá, 2017). São altamente educados, tecnologicamente inteligentes, inovadores e criativos. Contrariamente aos grupos apresentados no parágrafo anterior, Este foi o único que já nasceu no mundo digital, e que não conhece a vida de outra forma (Bernstein, 2015). Esta geração pode caracterizar-se por quatro fortes tendências: a primeira assenta no interesse pelas novas tecnologias, a segunda pela insistência na sua facilidade de uso, a terceira pelo desejo de se sentir seguro, e por último o desejo de sair temporariamente da realidade que enfrentam (Wood, 2013). Não representa apenas uma mudança no paradigma comum, mas sim uma nova definição do mundo, como um mundo pós-geracional (Koulopoulos & Keldsen, 2014).





**Figura 8 - Evolução das Gerações**

Fonte: Elaboração Própria

Através da figura acima descrita, conseguimos fazer um enquadramento mais claro, da evolução e aparecimento das Gerações. Como mencionado ao longo deste capítulo, são muitas as diferenças entre si, contudo há algumas que exercem mais influência na sociedade do que outras – como é o caso dos *Baby Boomers* e dos *Millennials* – que revelaram ter melhor presença e domínio, relativamente a outras gerações, como é o caso da X que surgiu entre ambas, e caiu um pouco no esquecimento.

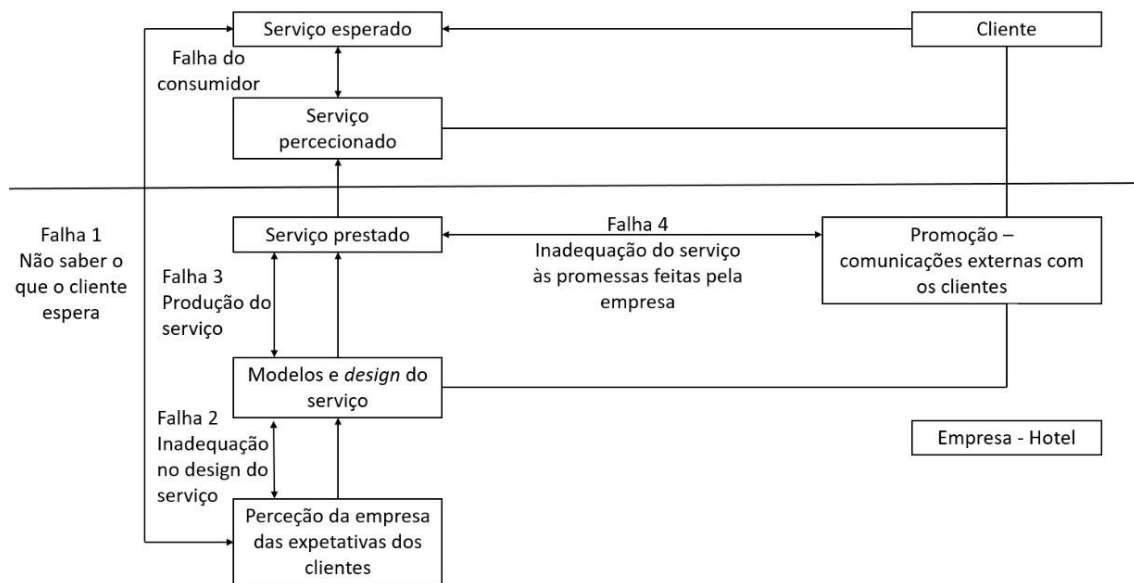
### 2.3. A satisfação do consumidor

Quando se estuda o tema da satisfação do consumidor, em qualquer área, serviço ou produto há que ter em conta alguns aspetos relacionados com o marketing aplicado às empresas.

Para os autores Zeithmal & Bitner (2003), pode ser aplicado um modelo designado de *gap model*: que assenta na identificação de ocorrências e falhas internas, que contribuem para falhas de consumo e por consequência insatisfação do cliente, uma vez que não existiu correspondência entre o serviço esperado e o serviço efetivamente recebido. Com a monitorização de situações ocorridas, através deste modelo, as falhas são mais fáceis de minimizar ou eliminar.

De salientar que cada cliente terá sempre um nível de expectativa diferente, com base nos padrões definidos para aquele serviço/produto em específico. Podem distinguir-se três fatores: o do serviço esperado (correspondente ao serviço que o cliente pretende), o do serviço adequado (não corresponde às expectativas, mas o cliente está disposto a aceitar) e o do serviço previsível (o cliente já estava à espera de receber este serviço – não superou as expectativas, mas também não foi uma desilusão).

A ter em conta que a qualidade do serviço não é o todo da satisfação das necessidades, mas sim um reflexo da avaliação da perceção do cliente ao serviço (interação, espaço físico e resultados obtidos). Já a satisfação não diz apenas respeito à perceção da qualidade, mas também ao preço, fatores pessoais e emocionais (Sousa & Costa, 2015).



**Figura 9 - Modelo GAP**  
 Fonte: Sousa & Costa, 2015:16

No seguimento do parágrafo anterior, com relação à figura acima descrita, podemos reforçar esta análise que permite antecipar situações que possam vir a romper com as expectativas do cliente. Com a aplicação deste modelo, é possível que sejam evitadas algumas falhas de serviço. O serviço prestado, não deve ser diferente do esperado. Assumindo que não devemos criar de forma direta ou indireta expectativas erradas, e nesta matéria a comunicação é uma boa aliada – como transmissora da realidade do hotel.

Outra forma de garantir a satisfação dos clientes é através do conceito de CRM (*Customer Relationship Management*), que foi criado pela necessidade que as empresas têm em construir e manter relações com os seus clientes. É desta forma um imperativo estratégico que tem como finalidade, o aumento da satisfação do cliente, do serviço e das vendas *online*. É também muito eficaz para abordar a crescente mobilidade dos consumidores, entre produtos e fornecedores, com efeitos positivos na taxa de retenção, compras repetidas e menor propensão à mudança (Sigala, 2011).

## 2.4. O processo de decisão e escolha do consumidor

Com base no desenvolvimento e evolução do comportamento humano no momento decisor de compra, existiu a necessidade da criação de grupos geracionais, para uma segmentação de mercado.

Admita-se que cada grupo é composto por um aglomerado de pessoas que nasceram num particular período, onde os seus cursos de vida correspondem uns com os outros e a partilha de determinados valores existe, por terem experienciado acontecimentos e eventos sociais importantes, e que através desses fatores criaram valores e vínculos em comum (ex: assassinatos, guerras, mudanças económicas ou avanços tecnológicos).

A segmentação de mercado, acabou por ser considerada a chave para a eficácia e eficiência do marketing, visto ser facilitador para os comerciantes a identificação do público-alvo, aquando da oferta de produtos e serviços, pois a obtenção mais profunda das necessidades dos consumidores, pode ser feita através da distinção entre gerações, uma vez que as motivações do consumidor e o efetivo momento de compra, estão relacionadas com o grupo geracional a que pertencem (Parment, 2012).

A escolha do consumidor está implícita no bom desempenho da organização. E a primeira condição necessária de melhoria do desempenho organizacional, é o impacto de BI (*Business Intelligence*). Este conceito está associado à importância da disponibilidade de dados, e avanços na inteligência de máquinas. São sistemas utilizados em muitas áreas de negócios, que envolvem a tomada de decisões para criar valor, que se refere a um estado em que as organizações atingem um ou mais dos seguintes resultados: maior eficiência operacional dos processos, produtos/ serviços novos/ melhorados, inteligência organizacional fortalecida e estrutura organizacional dinâmica, minimizando a má segmentação de clientes, transformando negócios (Trieu, 2016).

As formas de pesquisa, foram alterando a abordagem de desenvolvimento de produtos para a compreensão da avaliação de consumo na decisão de compra, e os fatores que influenciam o processo de tomada de decisões dos clientes. Ao contrário do passado (onde as pesquisas se concentravam nos comportamentos de satisfação, motivação e lealdade), atualmente os esforços associados ao entendimento desta matéria, referem que são as tendências tecnológicas e socioculturais atuais e emergentes a ter um

impacto significativo na tomada de decisões do consumidor, e é indispensável que os pesquisadores de marketing e gestores de hotéis fiquem atentos a assuntos, que sejam especialmente relevantes para ambos. Para além de que devem também prestar mais atenção à inovação e ao comportamento de hospitalidade de nicho – com mercados mais fragmentados em segmentos menores e mais especializados (Gursoy, 2017).

Com a conectividade, as atitudes e as formas que levam um indivíduo a escolher um produto alteraram. Na era anterior a este acontecimento, um consumidor individual determinava a sua atitude em relação a uma marca, e a sua fidelidade era normalmente definida como retenção e recompra. Atualmente a sua atração inicial é influenciada pela comunidade que está ao seu redor, e é esta que determina a sua atitude final. As decisões aparentemente pessoais, são essencialmente sociais. A fidelidade é definida como a disposição para defender uma marca. Um consumidor pode não precisar de recomprar continuamente uma marca particular, mas se estiver satisfeito, pode recomendá-la (Kotler *et al.*, 2017).

Podemos constatar, que existem duas formas de estar distintas nas atitudes dos consumidores, influenciadas pela tecnologia e pela conectividade presente nas suas vidas.

## CAPÍTULO III - O MARKETING E PROCESSOS DE COCRIAÇÃO NA GESTÃO HOTELEIRA

### 3.1. O Marketing de compromisso para afinidade com a marca

Estima-se que até 2020, mais de setenta por cento da população global vai ter smartphone. Atualmente nos Estados Unidos, a maioria dos cidadãos já dispõe deste aparelho, que utiliza em diversas circunstâncias, como: ler notícias, partilhar conteúdos e aprender mais acerca da comunidade onde se encontram.

No seguimento de um estudo feito pela Deloitte, um americano verifica o seu telefone em média quarenta e seis vezes por dia. A Alcatel-Lucent realizou um estudo encomendado no Brasil, Japão, Inglaterra e Estados Unidos da América onde conclui que um utilizador de um smartphone prefere aplicações *self-service* do que *help desks*. As pessoas tornam-se muito apegadas ao seu telefone, o que o faz com que o mantenham sempre por perto. Evidentemente que a maioria das marcas a nível global utilizam *mobile apps* para manterem os seus clientes fidelizados (Kotler *et al.*, 2017).

A hotelaria aplica formas intensas de interação entre empregados e consumidores. Quando um hotel opta por atuar de maneira perfeita, todos os erros operacionais são considerados como um valor perdido, que diminui o valor da marca do ponto de vista do consumidor, sendo que esta pode ser o seu ativo mais valioso. As marcas de sucesso são formadas por consumidores leais e satisfeitos. Desta forma, a unidade hoteleira pode desenvolver mais a sua quota de mercado e aumentar a taxa de consumo por consumidor fiel, para além de que é mais fácil e barato prestar um melhor atendimento aos clientes existentes do que conquistar novos (Rumambi & Djati, 2007).

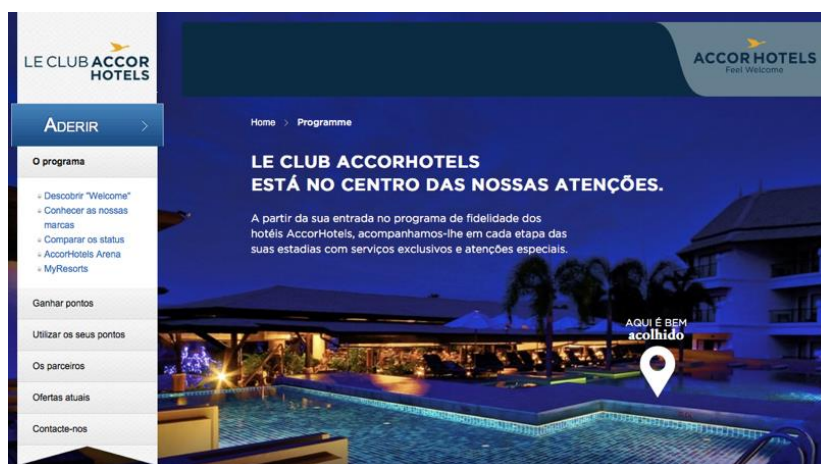


Figura 10 - Finalistas de Hotéis de Marcas Superiores

Fonte: Rumambi & Djati (2007).

Atualmente existe uma constante mudança das condições de mercado e uma saturação criada pela quantidade de marcas e produtos, o que obriga a que seja feita uma gestão da própria marca, de modo a torná-la mais competitiva do que nunca. Os desejos dos seus clientes devem ser ouvidos, e atendidos com flexibilidade (Chovanová *et al.*, 2015).

Algumas marcas como é o caso da Starwood Hotels and Resort, Hilton, Accor Hotels ou Marriott dispõem de programas de fidelização para os seus clientes, com ofertas especiais e descontos (tanto nas reservas como em alguns casos em serviços de restaurante ou de Spa). Funcionam por acumulação de pontos, o que traz também algumas vantagens. Nas imagens abaixo podemos verificar alguns desses exemplos.



**Figura 11 - Programa de Fidelização Accor Hotels**

Fonte: [www.accorhotels.com](http://www.accorhotels.com)

Na figura acima, apresentamos como exemplo o programa de fidelização denominado de “Welcome” pelo grupo Accor. Os consumidores são incentivados a aderir pelas vantagens que oferecem, nomeadamente a atribuição de pontos para os membros que vão usufruir das estadias. Estes pontos podem originar descontos em futuras compras.



**Figura 12 - Programa de Fidelização “Rewards” by Marriott**

Fonte: [www.marriott.pt](http://www.marriott.pt)

O programa de fidelização da “Marriott”, acima exposto, é bastante completo e pode trazer muitas vantagens aos consumidores, pela sua diversidade de marcas consideradas de luxo, como é o caso da “The Ritz-Carlton” ou da “Starwood”.



**Figura 13 - Programa de Fidelização “Honors” By Hilton**

Fonte: [www.hiltonhotels.com](http://www.hiltonhotels.com)

A figura acima mencionada, apresenta o programa “Honors” da Hilton, que acaba por ser mais limitado do que a “Marriott” em termos de marcas associadas. Contudo destaca-se pela oferta de prémios, ao invés de apenas pontos.



## Visão geral Starwood Preferred Guest

Ganhe, resgate e desfrute de benefícios em qualquer um dos nossos mais de 1,500 hotéis e resorts de onze marcas diferenciadas, incluindo St. Regis St. Regis®, W® e Westin® em quase 100 países. Nosso portfólio exclusivo oferece as melhores marcas de luxo do mundo, com prêmios melhores ainda. Mais luxo e mais destinos significam mais maneiras de ganhar as recompensas que você deseja, quando as desejar.

O SPG fornece a você os melhores benefícios de elite do setor, que incluem a oportunidade de alcançar o status Gold ou Platinum vitalício. Outros benefícios incríveis incluem:

- **Prêmios de diárias gratuitas:** Resgate para estadias sem bloqueio de datas, mesmo durante as férias, a partir de apenas 2.000 Starpoints®. Se houver um quarto Standard disponível no hotel, ele será seu.
- **SPG® Moments™:** Pratique golfe com o seu profissional preferido, visite os bastidores com a banda ou caminhe no tapete vermelho: os seus Starpoints proporcionam acesso

VIP exclusive - a certain selectivity. availability

### Descubra um mundo de possibilidades

Agora você pode vincular a sua conta Starwood Preferred Guest® com o Marriott Rewards ou o The Ritz-Carlton Rewards® para aproveitar duas novas vantagens: equiparação de status elite e a oportunidade de transferir pontos entre os dois programas.

VINCULAR SUAS CONTAS

**Figura 14 - Programa de Fidelização “SPG” By Starwood Hotels & Resorts**

Fonte: [www.starwoodhotels.com](http://www.starwoodhotels.com)

A Starwood Hotels & Resorts tem um programa de fidelização intitulado de “SPG” ou “Starwood Preferred Guest”, que para além apresentar as suas vantagens aos clientes, que aderem ao programa, destaca as suas qualidades, nomeadamente a de ter hotéis disponíveis em quase cem países. À medida que os clientes vão comprando noites em diferentes hotéis, recebem pontos e com determinado número de pontos, alcançam estatuto. Quando atingem o seu máximo, são considerados clientes Platina, e nessa fase, recebem ainda mais vantagens que os restantes.

Em suma, todas as figuras acima expostas, têm em comum o interesse em manter clientes satisfeitos, e alcançar novos clientes, através dos seus programas de fidelização, pelas vantagens que oferecem. Existe uma preocupação com os clientes, e com o cumprimento das suas expectativas. São diferentes o nome dos programas que cada uma dispõe, mas as características e objetivo são semelhantes. Um cliente pode ser aliciado a aderir a estas ofertas, pela vontade de viajar em todo o mundo e ter a garantia de que as normas e o serviço seguem standards iguais em qualquer um dos hotéis.

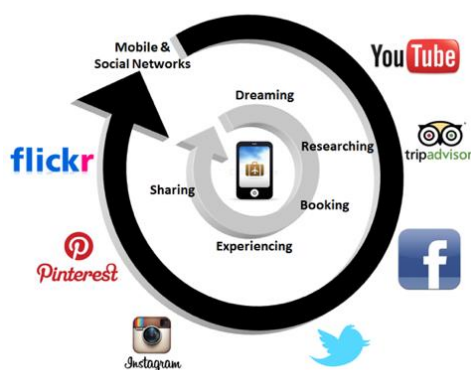
### 3.2. Os efeitos dos *reviews* na reputação online

A internet e o desenvolvimento da web 2.0 foram fatores substanciais de mudança dos modelos e processos em turismo, nomeadamente, tendo em conta que os fóruns de turismo online cresceram e tornaram-se o principal meio para obter informações acerca do destino de viagem (Hu *et al.*, 2016).

A comunicação e a partilha de perspetivas e experiências entre os viajantes geram um enorme número de *reviews* diariamente, em plataformas como por exemplo TripAdvisor (Cantallops & Salvi, 2013).

Um estudo realizado por Ady e Quadri-Felliti (2015), sugere que 95% das pessoas que viajam leem os comentários online antes de reservar o hotel e em média despendem cerca de trinta minutos a fazê-lo. As empresas devem concentrar esforços para entender o impacto dos *reviews*, e dessa forma prepararem melhores estratégias de marketing. Os consumidores utilizam e partilham informação sobre os produtos e serviços via *online*, que levam a um efeito crítico nas suas decisões de compra (Chevalier & Mayzlin, 2006). Websites de viagens como o TripAdvisor permitem aos consumidores providenciar uma classificação geral para os serviços do hotel, com base no sistema estrelas, bem como comentários detalhados sobre as suas experiências (Kim *et al.*, 2014).

Para os gestores hoteleiros as redes sociais são a ferramenta mais adequada para obter conhecimento sobre os seus clientes, o que faz com que seja possível manter e desenvolver o seu relacionamento efetivo com eles, respondendo também a algum fracasso do seu serviço. A internet disponibilizou aos consumidores inúmeras vantagens no que toca ao rápido e fácil acesso a informações, contudo as empresas perderam o controlo das informações disseminadas. A confiança é dos fatores mais importantes nas vendas online reais. A literatura enfatiza o facto de que a integridade, competência e confiabilidade são dimensões chave do conceito da confiança hoteleira. A confiabilidade significa que acredita que as promessas de um hotel podem ser concretizadas, já a integridade é referente à boa vontade do hotel. No contexto de hospitalidade, a confiança é uma variável-chave nas relações duradouras de sucesso (Wong *et al.* 2015).

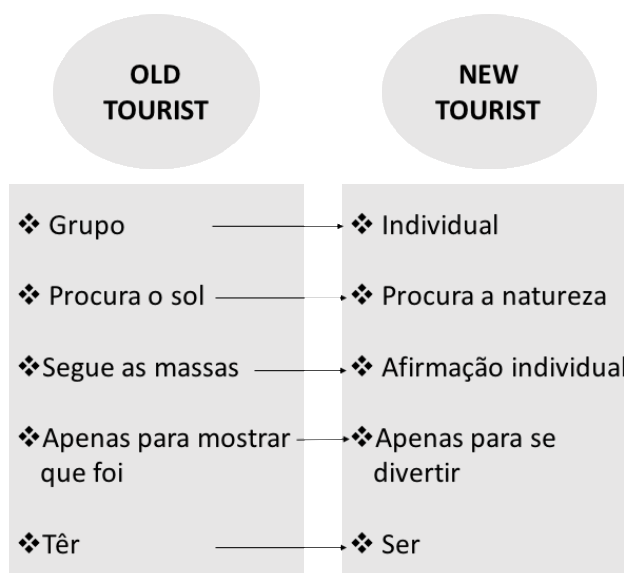


**Figura 15 - O ambiente i-Turismo**

Fonte: Gustavo, 2014:163

O ambiente do i-Turismo, pode ser visto do ponto da reputação online – visto que se trata em primeiro lugar do interesse do hóspede pelo hotel, do momento de em que este executa a sua pesquisa, por sua vez da sua decisão de compra, e por fim na partilha da experiência deste hóspede em particular. Pode ser considerado um ciclo de informações, através das redes sociais e plataformas *online*. Aqui está presente o EWOW ou boca a boca eletrónica.

Perante o aparecimento das redes sociais, evolução das formas de comunicação, nomeadamente da partilha *online*, podemos adicionar o conceito de “*New Tourism*” e “*Old Tourism*”, que se adequa a esta mudança de comportamento do viajante. Segundo Poon (1987), “*Old Tourism*” não foi apenas um turismo de massas, mas foi sim padronizado e rigidamente empacotado, e criado por um número de acontecimentos pós-guerra, que o marcaram. Como por exemplo: o aparecimento de aviões a jato em 1958 e as tarifas promocionais de excursões, a diminuição do preço do petróleo, a entrada de corporações multinacionais e a integração ao nível horizontal e vertical. O conceito de “*New Tourism*” começou nos anos 90, onde já existiam sinais de que a indústria turística tinha começado a adotar formas diferentes, nomeadamente pelo turismo internacional, que emanou a partir do meio ambiente, de forma social, cultural, tecnológica, ecológica, económica e institucional (Poon, 2003 *in Classis Reviews in Tourism*).



**Figura 16 - Old Tourist Vs New Tourist**

Fonte: Adaptado de Poon (2003:132) in *Classic Reviews in Tourism*

FONTE	ESCALA	CLASSIFICAÇÃO
Booking	1-10	8.3 (2929 Avaliações)
Google	1-5	4.1 (877 Avaliações)
TripAdvisor	1-5	4.0 (1126 Avaliações)
Expedia	1-5	4.0 (473 Avaliações)
Facebook	1-5	4.6 (62 Avaliações)

**Tabela 1 - Reputação em termos de classificação**

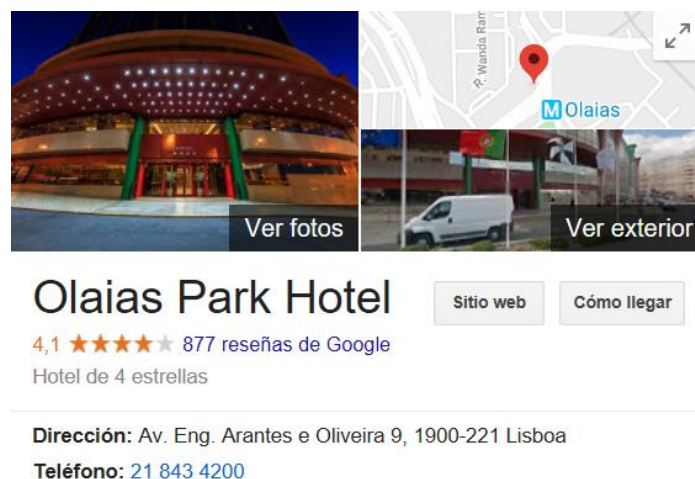
Fonte: Elaboração Própria

The screenshot shows the TripAdvisor listing for Olaias Park Hotel. It includes the hotel name, a link to manage the advertisement, a rating of 4.0 based on 1126 reviews, and the location: Avenida Engenheiro Arantes e Oliveira 9, Lisboa 1900-221, Portugal. A 'Guardar' (Save) button is visible. Below the header, there's a section for booking with a price of 189 €. It shows check-in on Sunday, 17/06/18, and check-out on Tuesday, 19/06/18, for 1 room, 2 adults, and 0 children. A yellow 'Ver oferta' (View offer) button is present. At the bottom, there are links to other booking sites like Booking.com, Expedia.com, eDreams, Prestigia.com, and HotelsClick, all showing the same price of 189 €. On the right, there are several photos of the hotel, including a large room with a bed, a bathroom, and a view of the hotel building. A 'Todas as fotografias (1 051)' (All photos (1 051)) link is provided.

**Figura 17 - Apresentação do hotel no TripAdvisor**

Fonte: Tripadvisor.com

Na *travel community* TripAdvisor, com base em 1126 avaliações deixadas por hóspedes do hotel, podemos considerar que a reputação do Olaias Park Hotel é bastante positiva, reflexo disso são os 4 em 5 valores que perfazem o global de pontos referentes à satisfação do cliente.



**Figura 18 - Apresentação do hotel no Google**

Fonte: Google.com

À semelhança da plataforma anteriormente mencionada, o Google apresenta excelentes valores ao nível da satisfação do cliente. São efetivamente menos os comentários aqui descritos (apenas 877), mas no seu todo revelam cumprimento das expectativas dos hóspedes.

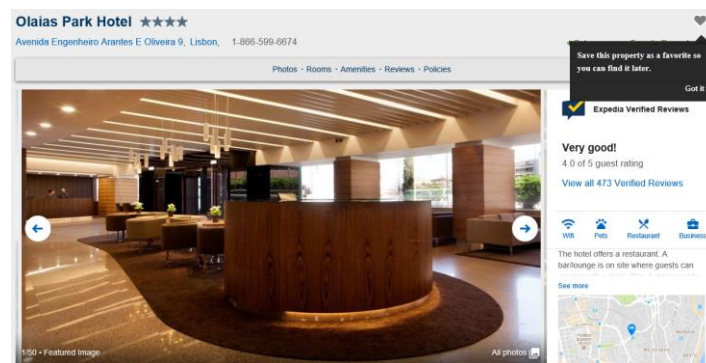


**Figura 19 - Apresentação do hotel na Booking**

Fonte: Booking.com

A figura acima mencionada, representa a presença do hotel em estudo na Booking.com. Ao contrário das outras plataformas acima mencionadas. Este *site* não é

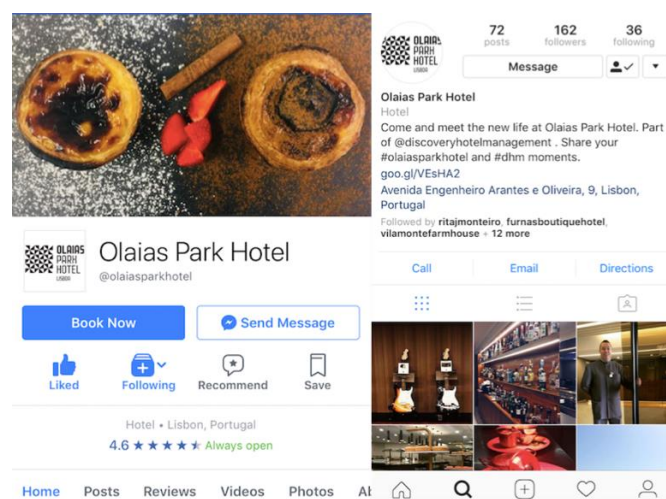
tem como função principal a partilha de comentários, mas é essencialmente um motor de reservas P2P. Efetivamente, os reviews assumem um papel importante, pois influenciam a decisão de compra. Quanto à reputação online, está avaliado como “Ótimo”, com 8.3 valores em 10, e apresenta um bom posicionamento.



**Figura 20 - Apresentação do hotel na Expedia**

Fonte: Expedia.com

De todos as plataformas online acima mencionas, podemos definir que a Expedia é a que mais se assemelha à booking.com, e até considerar que exerce funções muito semelhantes – para além de permitir a partilha de comentários por parte dos hóspedes, esta também é um motor de reservas P2P. A sua classificação é “Muito Boa” com 4 em 5 valores. Ao nível da reputação online ocupa uma forte posição.



**Figura 21 - Presença nas redes sociais (Instagram e Facebook)**

Fonte – Facebook.com e Instagram.com

As redes sociais também estão em destaque, e por outras análises referidas ao longo da dissertação, tomamos em conta o seu valor e interesse para o hotel em termos de comunicação com o público. O Instagram não permite a partilha de comentários, mas o Facebook dispõe dessa funcionalidade – comparativamente às outras plataformas *online*, é claramente o que apresenta melhores *reviews*, e o que está mais perto de chegar aos 100% de cumprimento de expectativas dos hóspedes.

### **3.3. Processos de cocriação**

O conceito de cocriação é particularmente relevante no contexto do turismo. Em primeiro lugar, oferecer experiências únicas e memoráveis aos clientes são de extrema importância para os prestadores de serviço turístico se manterem competitivos, criando uma experiência única que envolve a participação do cliente, conectando-o diretamente à experiência. O envolvimento do cliente na criação de determinado produto ou serviço, é muito útil e completo, visto que ajuda a adaptar o serviço às necessidades específicas dos clientes, logo leva a que tenham uma vez mais uma experiência única (Grissemann & Sauer, 2012). As novas tecnologias e informações da comunicação vieram alterar o paradigma do conhecimento e dos clientes acerca dos hotéis e dos destinos. Os sistemas e canais de distribuição online estão agora mais perto do alcance dos consumidores, o que é bastante positivo por um lado, visto que acabam por ser geradores de receita através das reservas online, mas também são um meio fácil para comparar ofertas e preços (Kracht & Wang, 2010). Os consumidores criam determinado valor para o produto, não apenas com base na sua própria opinião, mas muito pelos comentários de outros consumidores.

As comunidades de cocriação permitem às empresas utilizar a criatividade e ideias dos consumidores no processo de inovação. Estas comunidades ganharam popularidade entre estudantes e profissionais. São exemplos de prática de cocriação todos os tipos de indústria, bem como as marcas: BMW; Samsung; IBM; Lego; Starbucks. Todas elas bem-sucedidas, pelo contributo de ideias partilhadas pelos utilizadores da internet. Tipicamente as comunidades de cocriação são compostas por dois tipos de utilizadores: o criativo – que contribui com ideias criativas; e o participativo – que comenta as ideias dos outros (Hsin-Hsuan & Willemijn, 2015). É certo que para as empresas conseguirem

dar esta importante resposta aos seus clientes, estas devem adotar duas abordagens essenciais: a coprodução e a cocriação. A primeira pretende enfatizar uma visão centrada na empresa sobre o envolvimento do cliente durante a produção de serviços, informada pela visão tradicional conhecida como “lógica dominante de mercadorias”, que se define pela troca de produtos e serviços, entre os clientes e as empresas e é construída sobre uma plataforma com produção e consumo em simultâneo. Nesta abordagem os clientes desempenham um papel passivo, pois existe um foco excessivo nas atividades de criação de valor da empresa. A cocriação é formada pela lógica de serviço dominante, e foi construída com base na premissa de que o serviço forma a base de criação de valor, com a participação intensiva dos clientes em cada fase deste estágio. É uma produção conjunta de valor tanto para clientes como para empresas, por meio de um processo interativo (Chathoth *et al.*, 2013). Acrescenta-lhes valor, e o seu desempenho depende do modo de como estas são vistas pelo público, e são três as formas que complementam esta afirmação. A primeira, sugere que podem ser interpretadas pela sua racionalidade: com medidas de desempenho, que revelam a sua realização e as suas metas bem definidas. A segunda profere que as organizações podem ser encaradas como grupos de poder, com desempenho medido através da satisfação dos constituintes como funcionários e clientes. E a última, que refere que as empresas podem ser vistas como entidades envolvidas em negócios e relacionamentos com os seus arredores, importando vários recursos escassos, que são devolvidos como produtos de valor, por meio da sua capacidade organizacional (Trieu, 2016). O marketing baseado neste contexto, utiliza as tecnologias da informação e comunicação (TICs) para reconhecer o ambiente físico dos seus utilizadores - que através da tecnologia avançada têm a possibilidade de criarem informações de várias fontes, nos seus dispositivos móveis, como como personalização do seu perfil nas redes sociais. Os profissionais de marketing associado ao turismo estão cada vez mais conscientes das ferramentas em que se devem apoiar, para responder com mais precisão ao contexto ao ambiente em que estão envolvidos (Buhalis & Foerst, 2015). De forma a compreender as características inatas dos clientes, existem vários estudos acerca do envolvimento do cliente na inovação de serviços cocriativos através de aplicativos em smartphones. Em particular, no setor do turismo e da hospitalidade, os serviços são vendidos pelas sensações, sentimentos, e também pelos benefícios



psicológicos que oferecem. Com o avanço da tecnologia móvel, as atividades de cocriação, tanto simples como complexas (compra de bilhetes de avião, quartos de hotéis, ou sugerir novos serviços de acordo com os seus desejos) estão cada vez mais ao alcance dos consumidores, com a possibilidade de desfrutarem do seu papel de cocriadores (Chathoth *et al.*, 2013).

### **3.4. A relação entre a resposta aos consumidores e o desempenho da unidade hoteleira**

Com a constante alteração de tendências no mundo e com a grande evolução da sociedade a que todos estamos expostos e envolvidos, o tema de marketing é bastante pertinente. A palavra marketing deveria de ser escrita como “market ing”, para melhor relembrar que o marketing é lidar com as mudanças do mercado.

Podemos considerar dois tipos de marketing: o tradicional (inicia a interação com o consumidor) e o digital (fomenta a atenção e advocacia), e ambos estão presentes nas nossas vidas diariamente (Kotler *et al.*, 2017). Posto isto, a comunicação *online*, em forma de *review*, está cada vez mais em voga, e é por este meio que são relatadas opiniões ou experiências acerca de determinada marca, produto ou serviço (Nguyen & Coudounaris, 2015). Essa forma de partilha, obriga a que os prestadores de serviços, comuniquem com os seus clientes e façam uma gestão dos comentários *online*, em particular aos que se destacam pelo seu conteúdo negativo. Este processo é de extrema importância, e é essencial para melhorar a reputação online, que por sua vez leva a um aumento de satisfação, e a melhores resultados financeiros (Kim, Lim & Brymer, 2014). As expetativas dos consumidores associadas a diversas experiências como viagens, refeições em restaurantes ou estadias num hotel mudam constante e continuamente, e as unidades de alojamento esforçam-se para antecipar e responder a essas expetativas. Essa adaptação em criar e oferecer experiências exclusivas de serviços e produtos, para além de requerer muito esforço e dedicação, exige a que seja feita uma abordagem sistemática e estratégica para cooperar de perto com os clientes (Chathoth *et al.*, 2013).

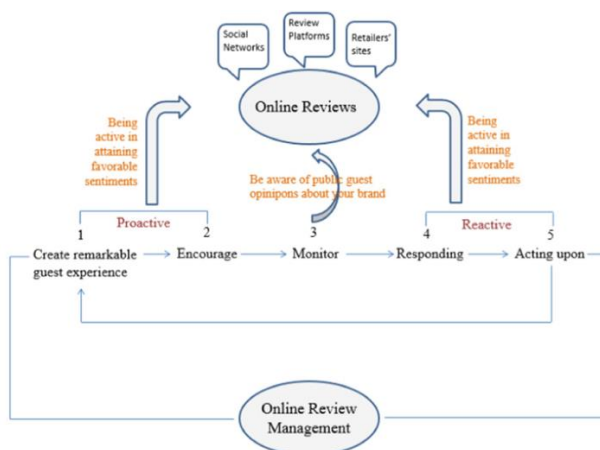
A resposta por parte do Hotel a um comentário, pode privilegiar os seus atributos, e por sua vez melhorar as atitudes do consumidor em relação ao hotel. Contudo, se uma marca sobressai mais, os atributos da marca, provavelmente serão mais salientes também, e neste caso a resposta pode melhorar a relevância do atributo

apenas até certo ponto. Uma vez que os comentários acerca de hotéis muito conhecidos, não terão efeitos persuasivos muito fortes. Porém esta forma de esclarecimento, aumenta a sua própria consideração, referindo a conscientização do hotel para o problema (Vermeulen, 2008).

A importância e os benefícios dos *reviews* no contexto da hotelaria devem compreendidos, e algumas questões de gestão destas avaliações, bem como: “Porque fazer”, “O que ganhar” e “Como fazê-lo”, devem ser submetidas posteriormente, pelos diretores ou responsáveis de marketing (Nguyen & Coudounaris, 2015).

Couzin e Grappone (2014), reforçam a importância da gestão reputação *online* (ORM – *Online Reputation Management*), e a forma de como esta pode trazer um fluxo de novos clientes e oportunidades, na Era em que o conteúdo deixa de ser gerado pelas mãos dos profissionais de marketing, e passa a ser pelo consumidor.

Para gerir a ORM do hotel, devem ser aplicadas algumas diretrizes, que pretendem atingir sentimentos favoráveis com métodos proativos (criando uma experiência notável para os hóspedes, encorajando-os a partilhar), e reativos (respondendo aos comentários online, com base nas informações obtidas (Nguyen & Coudounaris, 2015). Na figura abaixo apresentada, é possível verificar o processo dos *reviews*, desde o momento em que os clientes se sentem motivados a prepará-los, até à sua influência em criar opinião sobre o produto a outros consumidores.

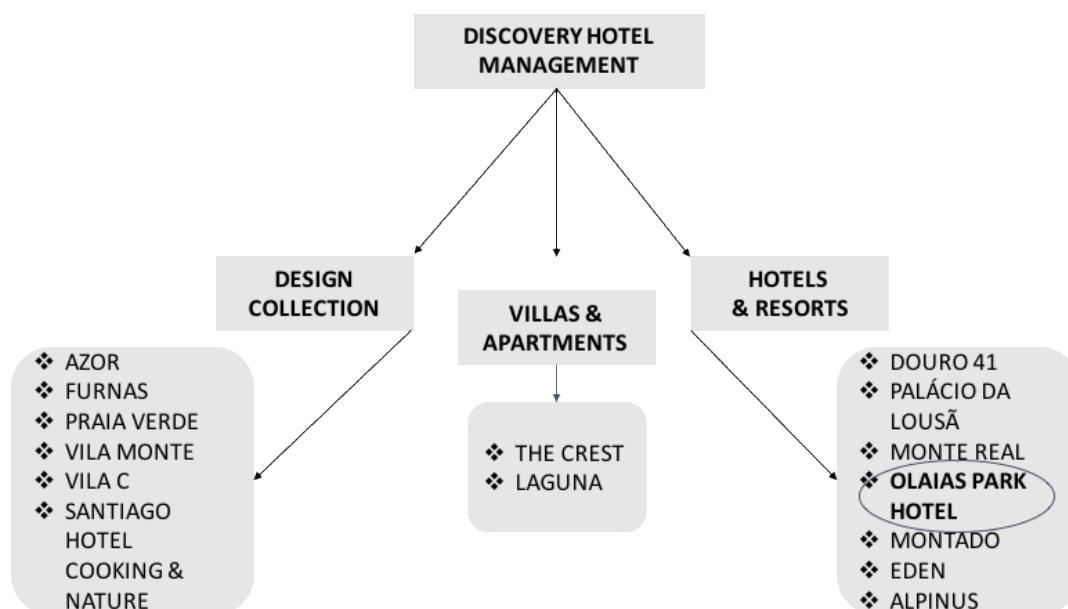


**Figura 22 – Guia de gestão de comentários online, para a indústria hoteleira**

Fonte: Nguyen & Coudounaris (2015: 166)

## CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO OLAIAS PARK HOTEL

### 4.1. Apresentação e enquadramento do hotel



**Figura 23 - Enquadramento do hotel na cadeia hoteleira DHM**

Fonte: Elaboração Própria

Pouco antes do 25 de Abril de 1974, o Sr. Fernando Martins – fundador do Grupo Altis Hotels - comprava a quinta das Olaias (que era apenas um terreno sem quaisquer moradias ou prédios para habitar) com vista a dar uma nova vida ao espaço e a construir alguns apartamentos, escritórios, centro comercial, *health club* e um hotel. O projeto do hotel foi iniciado pelo arquiteto Tomás Taveira e concluído pelo arquiteto Nuno Leónidas. No início dos anos 90 dava-se início à construção do segundo hotel do grupo: o Altis Park (nome que carregou até 2017), com a finalidade de dar apoio ao Altis Grand Hotel. Por se localizar entre o aeroporto e o centro da cidade, foi considerado uma mais valia para receber grupos e companhias aéreas.

Em 1994 dava-se a grande abertura, que foi um sucesso e até 2008 apresentou excelentes resultados e uma grande margem de lucro. Para complementar algumas das regalias do hotel, em 1998 e em prol da Expo 98, abria o metro das Olaias, que favorecia e muito a sua localização.

Apesar de manter sempre a identidade e o nome, algumas soft brands acompanharam o seu crescimento: Best Western; Golden Tulips; Exe Hotels e Hotusa.

Em 2009 Portugal estava a viver uma crise financeira e económica, que acabou por influenciar alguns negócios. Para além de sofrer uma grande queda de preço, o Grupo Altis, abriu mais três novos hotéis: Altis Belém, Altis Avenida e Altis Prime; com recurso a empréstimos e a capitais próprios. Como os hotéis não estavam a atingir o lucro esperado, e o Altis Park por consequência também não, o que levou a uma reestruturação das equipas em 2011 e 2012.

Em 2013 e apesar de a crise ainda estar instalada, o Grupo Altis vendeu o Altis Park, para reestruturar a dívida bancária e o fundo de investimento *Discovery* viu uma boa oportunidade de recomeçar, mantendo ainda assim o contrato de exploração com a Altis, até dezembro de 2016. Em janeiro de 2017 passou a chamar-se “Olaias Park Hotel”, nome este neutro até ser concretizado o previsto contrato de franchising com uma marca internacional em 2018.

Entre 2013 e 2016 foram retomados os investimentos de Capex: Wifi, equipamentos técnicos e outros críticos para o bom funcionamento do ativo.

Em 2016, a Discovery fez uma remodelação de 100 quartos, *lobby* e bar.

Em 2017 remodelou mais 100 quartos e o sistema de ar condicionado. E por fim, no corrente ano, remodelou os restantes 100 quartos. É esperado alterar de nome nos próximos meses, à semelhança da marca internacional que fará as suas próximas apresentações.

## **DISCOVERY HOTEL MANAGEMENT**

Através da figura anteriormente mencionada, entendemos que a Discovery Hotel Management está dividida em três *clusters* ou submarcas - Design Collection; Villas & Apartments e por fim os Hotels & Resorts. Os próprios nomes definem as especificidades e cada conceito das unidades.

“Criada em setembro de 2012 para gerir um conjunto de ativos imobiliários turísticos, a Discovery Hotel Management integra uma equipa de profissionais qualificados nas diferentes áreas do setor. O conceito dos hotéis Discovery é baseado na autenticidade, informalidade e respeito pelas características únicas dos locais onde estão inseridos. Cada hotel tem a sua própria identidade, privilegiando as experiências em sintonia com

a região e a envolvente natural. A Discovery Hotel Management tem como objetivo otimizar significativamente a gestão, sustentabilidade e performance das suas unidades hoteleiras” (Brochura Discovery Hotel Management).

### **DESIGN COLLECTION**

“Uma nova abordagem hoteleira, de regresso às raízes, ao rústico, mas com sofisticação, modernidade e inovação tecnológica. A marca DHM representa hotéis renovados, de acordo com modelos inovadores e regeneradores, permitindo gerar maior competitividade e trazendo mais vida e valor aos mesmos. O conceito assenta na criação de valor através do design, serviço e F&B, com ambientes informais, acolhedores, vibrantes e que respeitam a cultura local. Defendemos a autenticidade, as características únicas de cada hotel, privilegiando as experiências em sintonia com a região e envolvente natural” (Brochura Discovery Hotel Management).

### **HOTELS & RESORTS**

“Hotéis & Resorts com características próprias, em diferentes destinos de eleição em Portugal e com uma oferta diversificada. Apesar da multiplicidade de escolha, para públicos e interesses diferenciados, os hotéis e resorts Discovery Hotel Management apostam na proximidade aos hóspedes, característica transversal ao seu universo. Com áreas e serviços nas componentes de lazer, negócios ou eventos” (Brochura Discovery Hotel Management).

### **VILLAS & APARTMENTS**

“Apartamentos e moradias renovados em destinos de férias. Ideal para famílias e estadia longas, as unidades caracterizam-se pelo conforto, qualidade dos materiais e decoração moderna em sintonia com o meio envolvente. Em regime de self catering, mas com serviços de apoio do empreendimento” (Brochura Discovery Hotel Management).

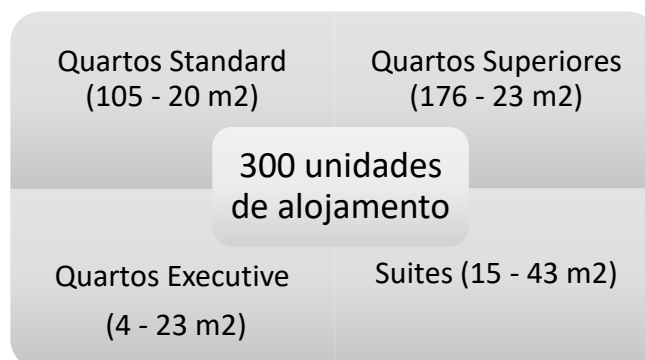
## 4.2. Procedimentos, processos, produtos e serviços

Como expectável, é a experiência do hóspede que leva à criação dos comentários, nas diversas plataformas *online*, mencionadas ao longo do estudo. É desta forma que expõem os seus níveis de satisfação, e é com base no produto hoteleiro, que a sua opinião é formada. Abaixo estão descritos os serviços oferecidos pelo Olaias Park Hotel.

NOME	LOCALIZAÇÃO	QUARTOS	SERVIÇOS
Olaias Park Hotel	Areeiro, Lisboa	300	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepção 24h/dia.</li> <li>• Restaurante.</li> <li>• Bar.</li> <li>• Lavandaria.</li> <li>• Garagem.</li> <li>• Salas de eventos.</li> <li>• Auditório</li> </ul>

**Tabela 2 - Serviços do Olaias Park Hotel**

Fonte: Elaboração Própria



**Figura 24 - Tipologias**

Fonte: Elaboração Própria

## 4.3. Competitive set

São as unidades abaixo apresentadas que representam a concorrência do Hotel em estudo. Cada uma com as suas características especiais, umas mais beneficiadas em termos de localização, outras por oferecerem mais alguns serviços. Em suma, deve ser por esta linha que o Olaias Park Hotel se pode comparar e entender também algumas melhorias a implementar.

NOME	LOCALIZAÇÃO	QUARTOS	SERVIÇOS
Hotel Sana Metropolitan	Praça de Espanha, Lisboa	315	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de negócios.</li> <li>• Restaurante.</li> <li>• Bar.</li> <li>• Lavandaria.</li> </ul>
Radisson Blue Hotel, Lisbon	Campo Grande	221	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Fitness.</li> <li>• Salas de conferências.</li> <li>• Restaurante.</li> <li>• Bar.</li> </ul>
Tryp Lisboa Oriente Hotel	Parque das Nações	207	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurante.</li> <li>• Bar.</li> <li>• Sala de Reuniões/banquetes.</li> <li>• Lavandaria.</li> </ul>
Vips Executive Arts Hotel	Parque das Nações	300	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salas de conferências e auditório.</li> <li>• Restaurante.</li> <li>• Bar.</li> <li>• Lavandaria.</li> </ul>
Lutecia Smart Design Hotel	Areeiro, Alvalade	175	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurante.</li> <li>• Bar.</li> <li>• Centro de Fitness.</li> </ul>

Tabela 3 - *Competitive Set*

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.4. Análise SWOT

Num contexto de reintrodução, as quatro categorias da análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), são consideradas por descrever ambientes categóricos. Em que a unidade ambiental de interesse da análise, é a área ou área de lançamento proposta. Os potenciais fatores devem ser identificados e classificados, como indicadores dos seus respetivos descritores. Por exemplo, os indicadores das “forças”, referem-se a aspetos de qualidade interna (exemplo: instalações, alimentos, localização). Porém as fraquezas são reflexo de fatores que baixam a qualidade do serviço (White *et al.*, 2015).

FORÇAS   STRENGTH	FRAQUEZAS   WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço médio</li> <li>• Qualidade do serviço</li> <li>• Infraestruturas</li> <li>• Elevada capacidade de alojamento (300 quartos)</li> <li>• Parque de estacionamento</li> <li>• Salas de eventos</li> <li>• Crescente presença online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca visibilidade ao nível internacional</li> <li>• Na sua maioria mão de obra com baixas qualificações</li> <li>• Clientes com baixa/média capacidade financeira</li> <li>• Baixa qualidade de <i>amenities</i></li> </ul>
OPORTUNIDADES   OPPORTUNITIES	AMEAÇAS   THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca oferta hoteleira próxima</li> <li>• Crescimento</li> <li>• Possibilidade de alcançar outros alvos</li> <li>• Estação de metro ao lado</li> <li>• Falta de restaurantes perto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização - Distância do centro da cidade</li> <li>• Alguma instabilidade ao nível de segurança do bairro vizinho</li> <li>• Pouca restauração à volta</li> <li>• Poucas atrações a visitar perto</li> <li>• Concorrência online</li> </ul>

Tabela 4 - Análise SWOT do Olaias Park Hotel

Fonte: Elaboração própria

#### 4.5. Apresentação de Resultados: ReviewPro e GRI

O *ReviewPro* foi criado em 2008 e comercializou o seu primeiro produto em 2009. Atualmente fazem parte da empresa, mais de 70 colaboradores entre 25 diferentes nacionalidades. Está presente em 150 países, com mais de 35.000 clientes. É parte da política da empresa defender que a compreensão dos gostos dos hóspedes é uma das chaves para construir grandes experiências em hotéis e restaurantes. (*in* [www.reviewpro.com](http://www.reviewpro.com))

O logótipo “Upgrade The Guest Experience”, diz muito sobre os processos de cocriação que daqui podem advir. E é utilizado com o objetivo de adaptar, melhorar, corrigir e criar novos serviços com base na opinião que os hóspedes deixam nas plataformas online, bem como Booking.com, TripAdvisor, Google e Expedia.



É mundialmente conhecido pela liderança em soluções de *Guest Intelligence* na hotelaria, e apresenta soluções que passam por disponibilizar dados aos hotéis para que consigam compreender em profundidade o desempenho da sua reputação, bem como com a identificação de pontos fortes e de pontos fracos tanto na parte da operação como nos serviços.

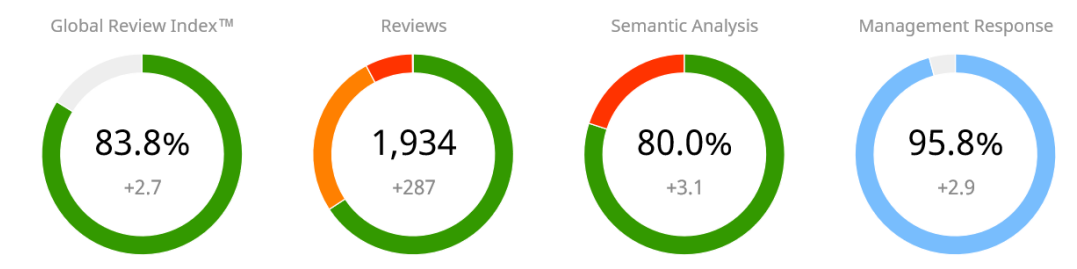
É por referência a este sistema que existe um aumento da satisfação do cliente, que consequentemente influencia a reputação online e por fim uma parte muito importante: melhores resultados de *profit* (que podemos arriscar dizer que é a meta de qualquer negócio).



**Figura 25 - Influência direta à satisfação do hóspede**

Fonte: Elaboração própria

Como sugerido anteriormente vai ser com base nesta plataforma que vão ser apresentados e interpretados os *reviews* do ano em análise (2017). Abaixo vai ser feita uma análise meramente descritiva, que tem por objetivo fazer um enquadramento, que irá permitir uma análise mais detalhada no parágrafo seguinte, bem como a análise semântica.

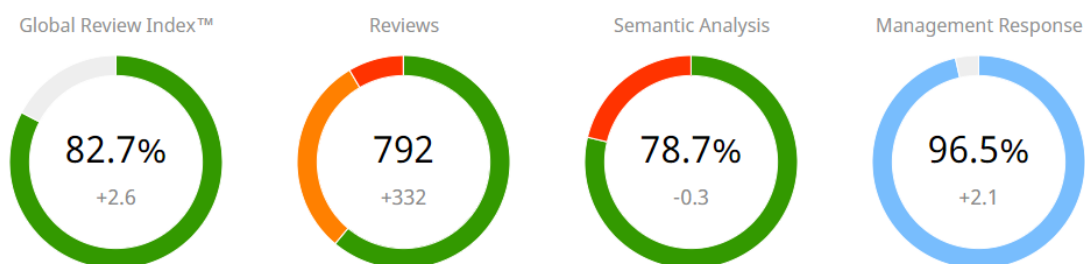


**Figura 26 - Global Review Index (2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Com base no quadro acima, podemos constatar que o ano em análise teve um crescimento homólogo de (2.7%) em termos de desempenho e satisfação dos clientes relativamente ao ano anterior. O número de comentários aumentou (+ 287), o que não foi muito expressivo. Porém identifica-se uma maior preocupação em responder aos comentários partilhados pelos clientes (+ 2.9 % de taxa de resposta).

#### Summary ?

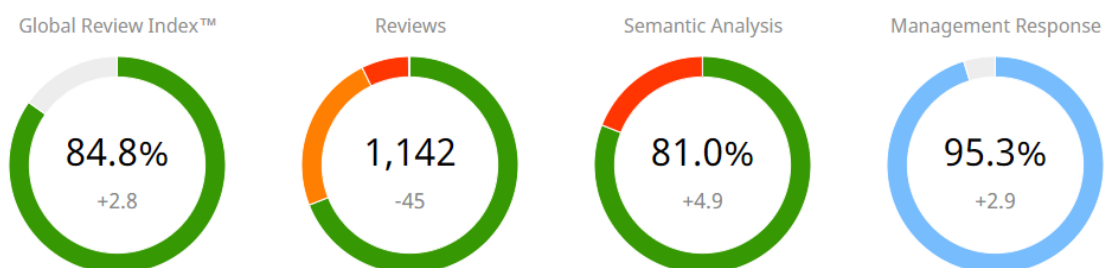


**Figura 27 - Global Review Index (1º Semestre 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

O primeiro semestre, apresentou melhores resultados relativamente ao ano anterior, e um crescimento em termos de comentários (cerca de 42%). A análise semântica, foi o único sector a descer.

#### Summary ?

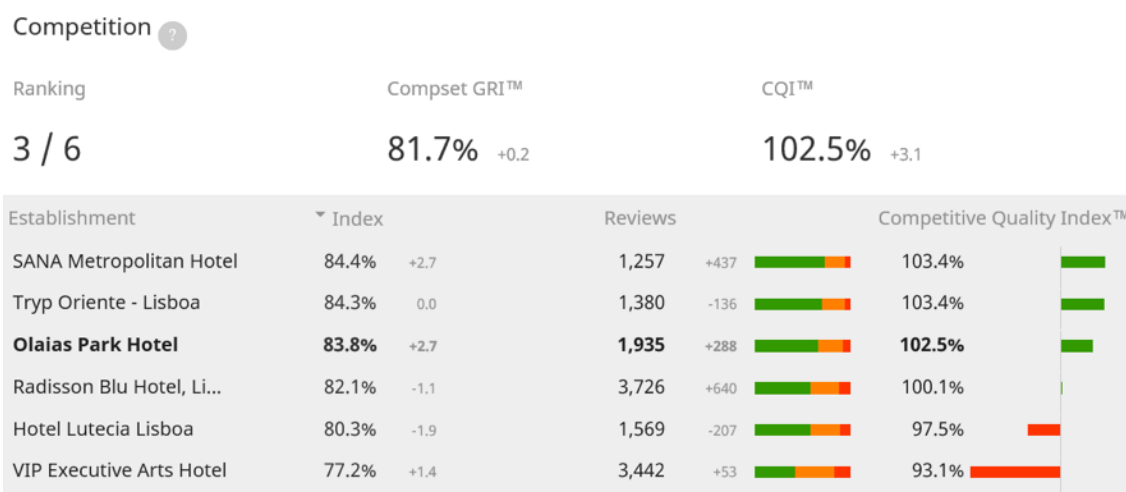


**Figura 28 - Global Review Index (2º Semestre 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Durante o segundo semestre, podemos identificar um valor de desempenho muito superior aos primeiros seis meses de 2017, e crescente relativamente ao período homólogo do ano anterior. Contudo, e inesperadamente o volume de *reviews* desceu.

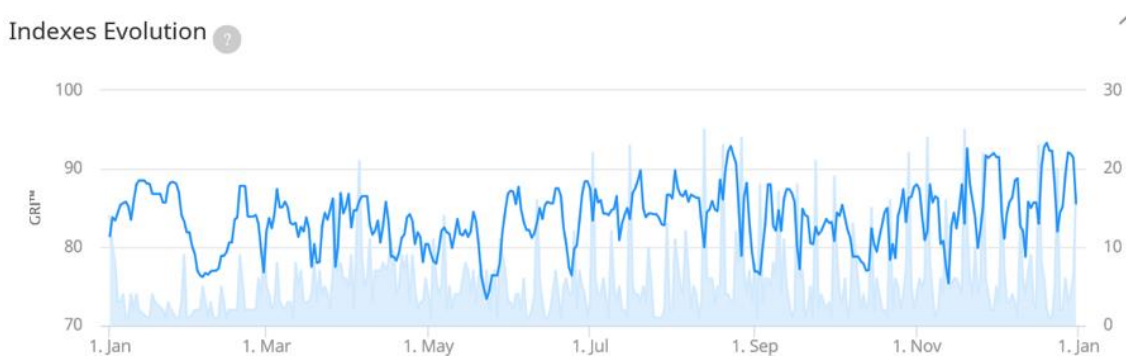
O que pode levar a uma questão: é visível que os clientes estão mais satisfeitos (*GRI* mais alto). Como tal, partilham menos as suas experiências?



**Figura 29 - Competitive Set (2017)**

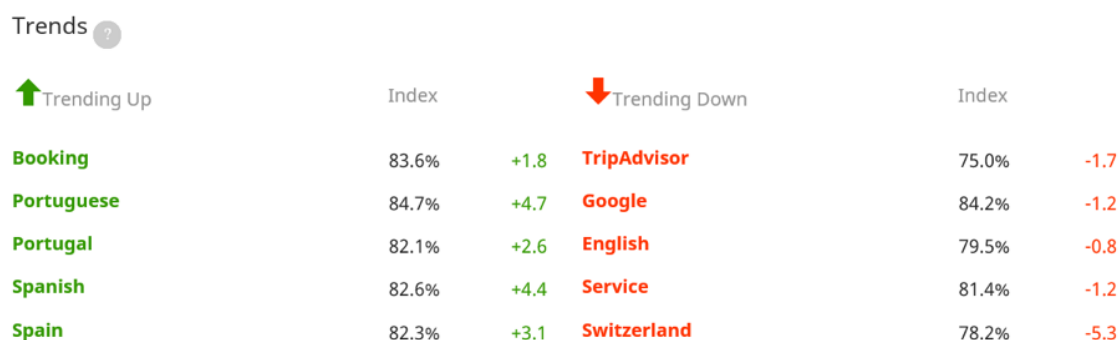
Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

O Olaias Park Hotel, ocupou o terceiro lugar da concorrência, e a par do SANA Metropolitan Hotel, foi o que conseguiu obter um maior crescimento de satisfação de clientes. O Tryp Oriente Lisboa manteve a mesma percentagem em relação a 2016. Verificam-se duas descidas (O Radisson, e o Hotel Lutecia). De salientar que no ano anterior à análise terminou em 5º lugar.



**Figura 30 - Evolução satisfação do cliente (2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

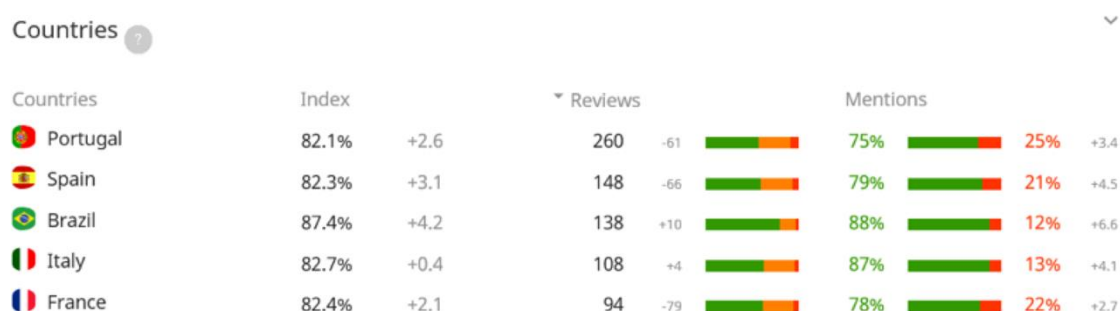


**Figura 31 - Tendências de fontes de receção de comentários (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Ao longo do ano de 2017 o Olaias Park Hotel apresentou uma tendência relativamente à subida do Ranking da Booking. É com isto importante de salientar que a satisfação dos clientes tem vindo a aumentar, o que é também um reflexo da estratégia implementada “um tratamento mais personalizado, selecionado com base no preço”, concretizado a partir do segundo semestre, para os clientes provenientes deste canal de distribuição.

Contrariamente à Booking encontra-se o TripAdvisor, que apresentou uma descida de pontuação, no que à satisfação do cliente se refere, visto que a estratégia implementada pode não ter chegado a todos estes clientes, por abranger todos os segmentos de preço, incluindo grupos com preço mais baixo.



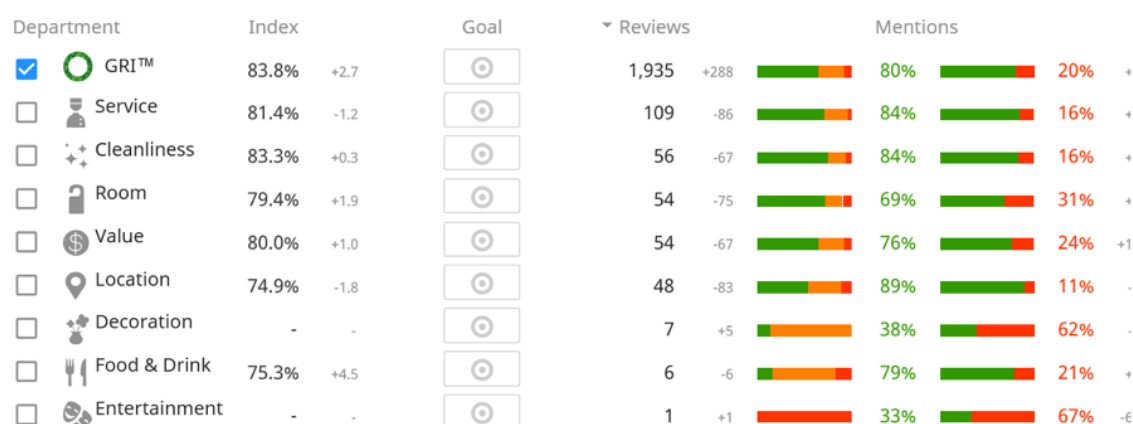
**Figura 32 - Países que geram comentários (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

A amostra acima referida foca-se em clientes B2C que ficaram hospedados no hotel em estudo. Como é possível observar, o cliente Português é quem apresenta um index mais baixo. Podemos atribuir este aspeto ao facto de estar a viajar no seu próprio

país, em grande parte das vezes em trabalho, e que nem sempre está predisposto ou tem oportunidade de desfrutar de um bom momento no hotel.

O cliente de nacionalidade brasileira, tem o índice percentual de satisfação mais alto, para além de ter sido o que apresentou também um maior crescimento a este nível, em relação ao período homólogo do ano anterior.



**Figura 33 - GRI geral e por categorias (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

As referências acima executam uma análise ao nível dos departamentos, descrito por percentagens. O GRI foi bastante superior a 2016, contudo nem todos os departamentos superaram o ano anterior, como exemplo o serviço e a localização.

#### 4.6. Análise semântica e de conteúdo

Os comentários deixados pelos clientes, geram um grande volume de dados, como tal o recurso de várias técnicas de análise de texto, bem como a análise de sentimento, modelagem de tópico e classificação foi necessário. A primeira abordagem (modelagem de tópico), pode ser definida como uma técnica que tem por base um modelo estatístico dividido em tópicos e grupos de documentos. É uma ferramenta muito útil, pois é capaz de identificar estruturas semânticas ocultas em texto, utilizando o conjunto de dados disponibilizados. A classificação, é um método supervisionado para atribuir valor ao texto em várias classes. No que diz respeito à análise de sentimentos, esta pode ser facilmente utilizada para extrair opinião de dados acerca de determinado aspeto. Pode ser muito útil em *business Intelligence*. É parte de um processo de

recuperação de informações – textos curtos melhoram as técnicas de análise de sentimentos (Akhtar *et al.*, 2017).

No caso concreto do presente estudo de caso, podemos sugerir que a análise abaixo, designada de “Semântica”, acaba por ser a junção de todos os tipos acima referidos. A análise de conteúdo, é feita pela estatística recolhida através do ReviewPro, e dos respetivos grupos divididos por classificação de categorias (modelagem de tópico e classificação), que é em suma a extração de opinião dos hóspedes acerca de determinado assunto (análise de sentimentos).



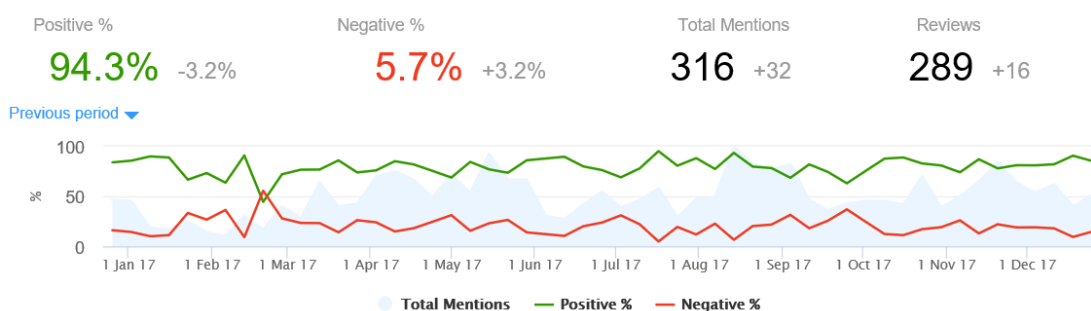
**Figura 34 - Fases de análise de conteúdo**  
Fonte: Elaboração Própria

É com base na figura das fases de análise de conteúdo, que podemos interpretar e aplicar melhorias de serviço com base nos *reviews*. A análise semântica é útil por isso mesmo: por dividir cada departamento e especificar categorias, que levam à percepção de falhas. O ciclo acima apresentado, faz jus ao seu nome e transmite-nos a ligação que existe em casa uma das fases que a complementam. Como tal, os comentários obrigam a que seja feita uma análise de dados, que por sua vez se divide em classificação, quando se atribui um valor ao *review*, em modelagem de tópico, por estar agrupado em categorias e documentos, e por fim em análise de sentimentos, por carregar através de palavras, as experiências e emoções descritas pelos hóspedes. Depois dessa leitura, o hotel deve responder ao comentário e compreender o que pode ser melhorado. Essas melhorias aplicadas devem gerar um serviço melhor, e é esse serviço que vai ser classificado e alvo de mais comentários, e é neste ponto que o ciclo volta a ter início.

#### 4.6.1. Análise semântica por categorias (ano 2017)

Este ponto apresenta, de forma detalhada e com uma medida temporal de um ano (2017), a satisfação dos hóspedes do Olaias Park Hotel. É uma análise com base em gráficos obtidos através do ReviewPro, e com foco em algumas das muitas categorias que poderiam ser analisadas, mas devido à importância que implicam para a operação, o staff, o serviço, o housekeeping e o F&B vão ser destacados.


##### 4.6.1.1 Staff











**Figura 35 - Mentions Staff (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Durante o ano em análise, na figura acima descrita, podemos verificar os meses em que este departamento mais se destacou pela positiva, como é o caso de agosto e de dezembro.

Category Concepts 


Sort by: Mentions 

Concept	Mentions ▼	Positive	Distribution	Negative	Change
staff	304	94%		6%	-3%
butler	4	100%		0%	+0%
communication	3	100%		0%	+100%
attendant	2	100%		0%	+0%
team	1	100%		0%	+0%
management	1	100%		0%	+100%
owner	1	100%		0%	+0%

**Figura 36 - Mentions Staff (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Verifica-se que ao longo de todo o ano e tendo por base as 304 menções ao Staff (uma das categorias com maior número de comentários), o Olaias Park Hotel pode considerar os seus colaboradores um dos seus pontos mais fortes.


Portuguese / ruifemandesc from Portugal, on 18.dez.2017
Review rating: 4.0 / 5

**EXCELENTE RECOMENDO**

Tive um atendimento excelente, pessoal de **serviço impecável** e muito atencioso, quarto bom e limpeza impecável bom pequeno almoço e a localização do hotel é muito boa, perto do metro. O bar é acolhedor o que nos permite passar um bom serão

**Service**  
**Cleanliness**  
**Location**  
**Value**  
**Room**



Logitravel Spanish / Maria Blanca, on 11.dez.2017
Review rating: 8.0 / 10

**Habitación grande y buen servicio....**

Positive: Habitación grande y **buen servicio**. Negative: Aunque tienes líneas de autobus y metro al lado, está un poco lejos del centro.

Booking Portuguese / Jaimel from Great Britain (UK), on 21.nov.2017
Review rating: 8.8 / 10

**Pena ser curta**

Positive: O pequeno almoço bem servido O quarto muito confortável só faltou a indicação em anexo da lista de canais da TV. **Serviço bom** e simpatia. Muito agradável. Negative: .....

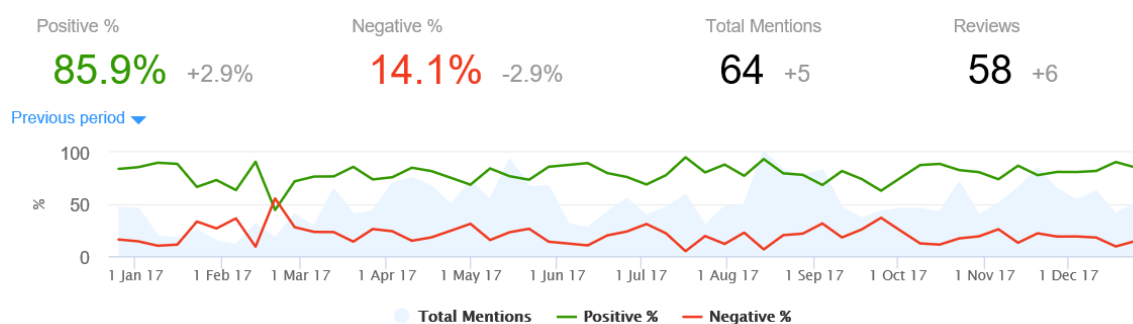
**Figura 37 - Reviews Staff (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Acima, podemos observar três comentários positivos, em relação ao serviço prestado pela equipa do Olaias Park Hotel.



#### 4.6.1.2. Serviço



**Figura 38 - Mentions Service (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Category Concepts ?      Sort by: Mentions ▼

Concept	Mentions ▼	Positive	Distribution	Negative	Change
service	55	89%	<div><div></div></div>	11%	+4%
room service	8	63%	<div><div></div></div>	37%	-21%
queue	1	100%	<div><div></div></div>	0%	+100%

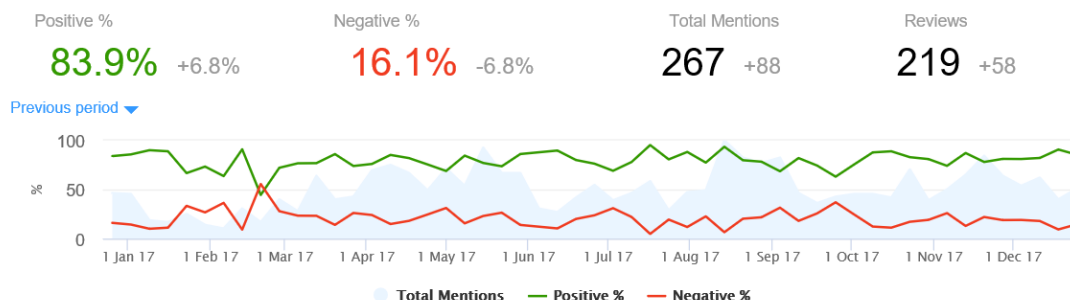
**Figura 39 - Mentions Service (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Segundo a análise do serviço do Olaias Park Hotel, a equipa continua a destacar-se pelo bom desempenho, com algumas melhorias a implementar nomeadamente ao nível do *room service* – que foi o que originou maior insatisfação por parte dos hóspedes.

#### 4.6.1.3. Housekeeping

##### Summary & Evolution ?



**Figura 40 - Mentions Housekeeping (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Entendemos a partir da figura acima mencionada, que o mês de março, foi o que recebeu mais comentários de desagrado por parte dos hóspedes, relativamente ao serviço de limpeza.

##### Category Concepts ?

Concept	Mentions ▼	Positive	Distribution	Negative	Change
cleanliness	232	94%	<div><div></div></div>	6%	+5%
dirty	17	6%	<div><div></div></div>	94%	+6%
smell	11	9%	<div><div></div></div>	91%	-3%
dust	5	20%	<div><div></div></div>	80%	+20%
insect	2	100%	<div><div></div></div>	0%	+100%
housekeeping	1	100%	<div><div></div></div>	0%	+100%

**Figura 41 - Mentions Housekeeping (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

O departamento de *housekeeping* recebeu ao longo do ano 232 menções – que no geral são positivas (94%). Aquando de esmiuçadas existem algumas falhas graves de limpeza, nomeadamente áreas sujas (deve ser percebido se os hóspedes se referem às áreas publicas ou aos quartos, e especificar os pontos que foram encontrados sujos), o cheiro e o pó (que não reflete mais do que 5 comentários), mas deve ser encarado como um procedimento a alterar.

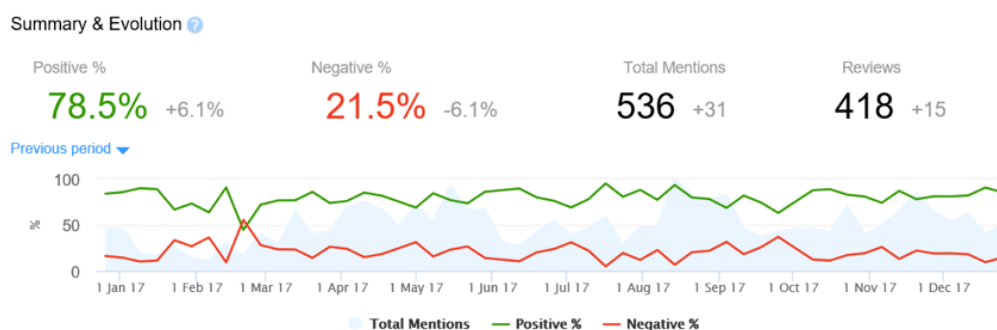


**Figura 42 - Exemplo de reviews negativos de Housekeeping (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Na figura acima, estão destacados alguns dos comentários negativos relativos a este departamento.


#### 4.6.1.4. Food & Beverage



**Figura 43 - Mentions Food & Beverage (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

O departamento de comidas e bebidas, recebeu 418 *reviews*, ao longo de 2017, mas foi em agosto que revelou ter mais apreciações positivas por parte dos hóspedes.

Category Concepts 		Mentions ▼	Positive	Distribution	Negative	Sort by: Mentions Change
Concept						
breakfast		328	86%	<div><div></div></div>	14%	+7%
food		35	71%	<div><div></div></div>	29%	+18%
restaurant		34	71%	<div><div></div></div>	29%	+7%
buffet		26	88%	<div><div></div></div>	12%	+7%
bar		21	95%	<div><div></div></div>	5%	+37%
coffee		16	56%	<div><div></div></div>	44%	+26%
cafeteria		13	62%	<div><div></div></div>	38%	-15%
pastry		8	100%	<div><div></div></div>	0%	+33%
menu		8	75%	<div><div></div></div>	25%	+25%
cake		7	100%	<div><div></div></div>	0%	+20%

**Figura 44 - Mentions Food & Beverage (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Neste departamento foi a operação de pequeno-almoço que recebeu mais destaque em percentagem de comentários. É um facto que são na sua maioria positivos, mas é nos negativos que nos devemos concentrar, de forma a eliminá-los, e o café é um dos pontos a melhorar, visto ser um produto que atrai comentários negativos (44%).

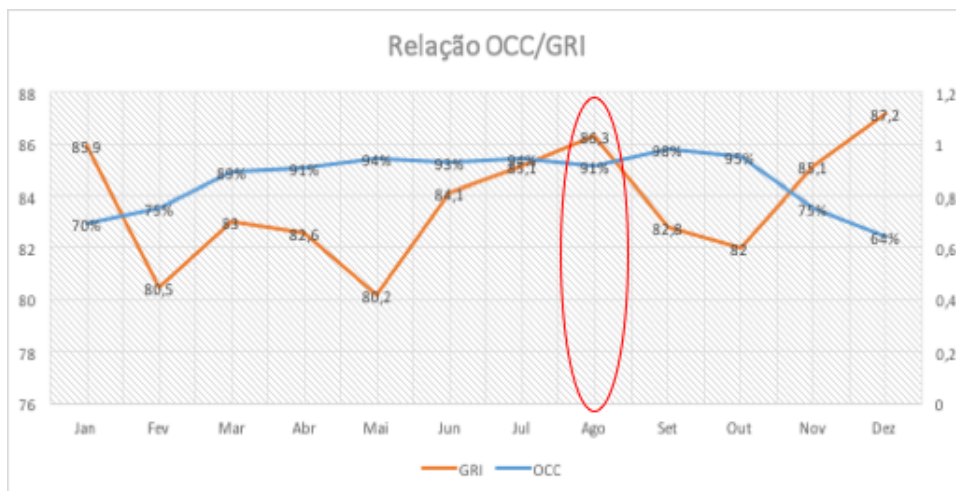
Booking	Portuguese / G from Portugal, on 25.fev.2017	Review rating: 6.3 / 10
<b>Hotel fraco para um 4****</b> Positive: Hotel normal, mais voltado para um 3 estrelas!. Negative: O ar do Hotel principalmente nos corredores é pesado e irrespirável, ao ponto de ser extremamente desconfortável. O colchão da cama mole demais e a descair para os lados. Não ter uma Garrafa de Água no quarto, o mini bar vazio, e a água da torneira a sair só quente. <b>Pequeno almoço fraco</b> , em que a água servida nos dispensadores era da torneira com um sabor horrível a cloro.		
Booking	Portuguese / Yolanda from Portugal, on 26.fev.2017	Review rating: 7.5 / 10
<b>Apenas não gostei das regras do pequeno almoço no quarto</b> Positive: Vista pela cidade linda para quem fica nos últimos andares. Negative: A pessoa paga o Pequeno almoço e se for no quarto cobram 9 euros para quem quiser bacon salsichas 5 euros para quem quiser ovos mexidos achei uma palhaçada visto que <b>paguei 3 euros para o pequeno almoço</b> ir ao quarto e só poder ter pão leite sumo e fiambre.		

**Figura 45 – Exemplo de reviews negativos de Food & Beverage (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Na imagem acima, estão disponíveis dois comentários negativos, em relação ao pequeno-almoço e ao serviço oferecido durante esta operação.

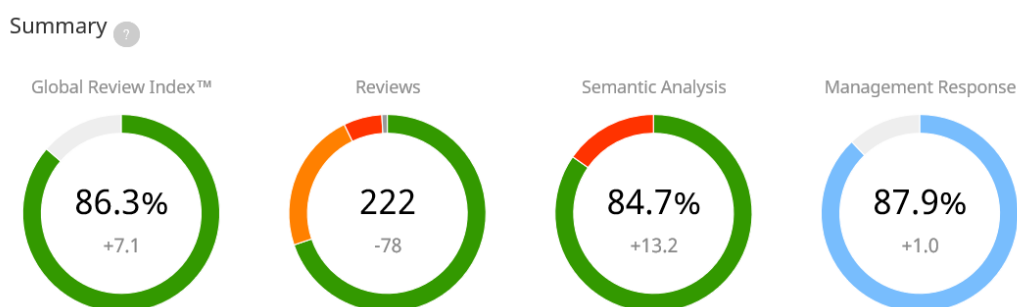
#### 4.6.2. Análise agosto 2017: GRI e semântica



**Figura 46 - Relação entre a Ocupação e GRI relativos a agosto de 2017**

Fonte: Elaboração própria com base nos mapas de gestão 2017 e dados de GRI obtidos através do ReviewPro do Olaias Park Hotel

Depois de ter sido feita uma análise ao ano de 2017, o mês de agosto foi o que revelou algumas especificidades e destaque relativamente aos restantes. Visto que existe uma clara relação entre a satisfação do cliente e a ocupação. A sua influência pode transformar ocupação alta em baixos níveis de satisfação. Este mês foi o que ao longo do ano apresentou o segundo melhor resultado de GRI (Global Review Index), e ao mesmo tempo ocupação elevada (91%). O gráfico acima permite a confirmação dessa afirmação.

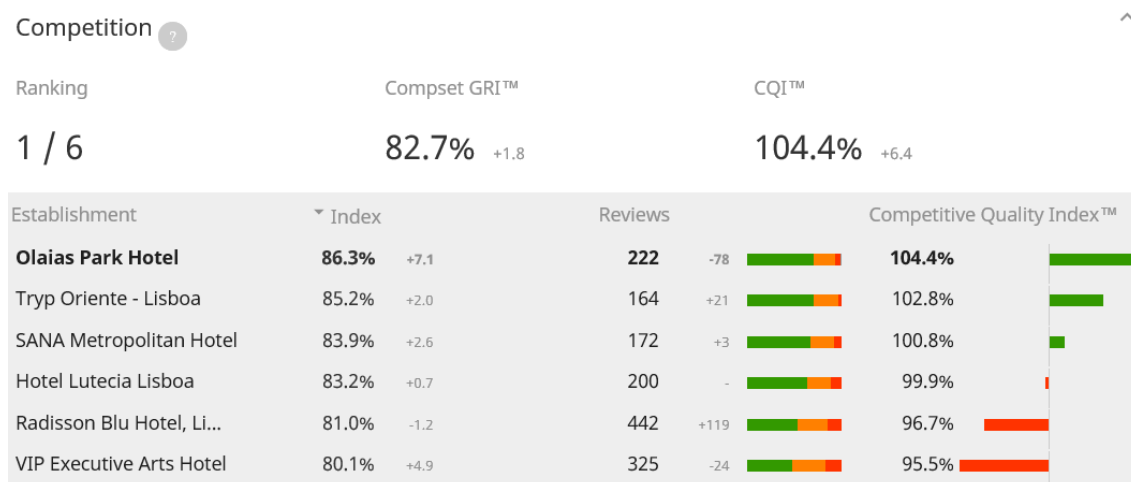


**Figura 47 - Global Review Index (agosto 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Considerando o período homólogo anterior, na figura acima é possível verificar-se em primeira linha dois aspetos: maior satisfação dos hóspedes (na ordem dos +7.1%),

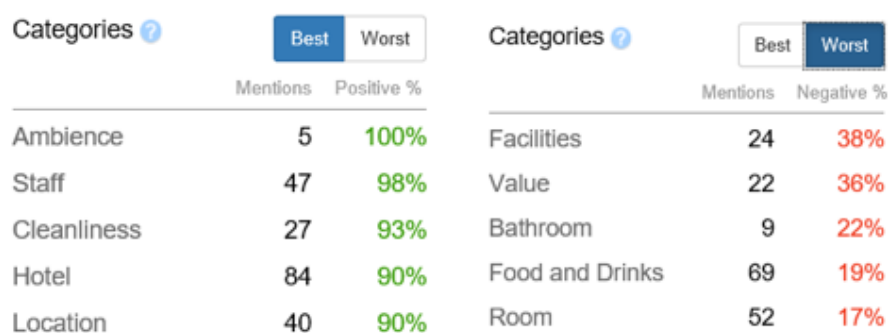
e menos quantidade de comentários (-78). O número de *reviews* foi evidentemente inferior, embora muito mais positivo.



**Figura 48 - Competitive Set (agosto 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Quanto à concorrência, foi também o que revelou um maior crescimento ao nível de desempenho relativamente a 2016. Apesar de que com menos acentuação, quase todos os membros do *Comp Set* (com exceção para o Radisson Blue) revelam uma subida de concretização de expetativas dos hóspedes.



**Figura 49 - Satisfação do cliente por categoria (agosto 2017)**

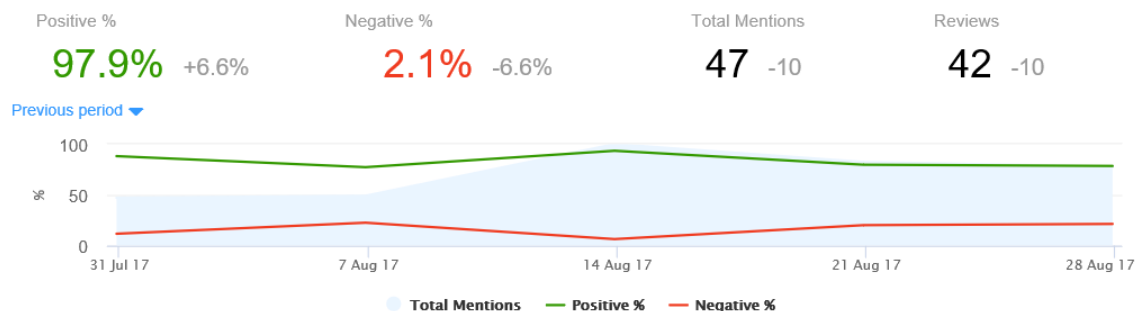
Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Com base nas categorias com melhor e pior desempenho, podemos verificar na sua maioria, foram os atributos intangíveis (como o serviço, a limpeza e o ambiente), que revelaram níveis de satisfação mais elevados. Dentro das categorias com maior percentagem de comentários negativos, houve um desagrado relativamente ao *value for money*, às infraestruturas do hotel e ao departamento de comidas e bebidas. É

nestas dimensões que deveriam ser tomadas medidas e aplicadas melhorias. Podemos desta forma avançar, que foram feitas obras de remodelação, já no corrente ano e a carta de F&B também foi alterada.

#### 4.6.2.1. Staff

##### Summary & Evolution ?



**Figura 50 - Mentions Staff (agosto 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

Ao longo do mês de agosto, muitos foram os comentários positivos, mas foi no dia 14 em particular, que os níveis de satisfação dos clientes foram superiores, e que as suas expectativas relativas ao serviço da equipa, foram cumpridas na totalidade.

##### Category Concepts ?

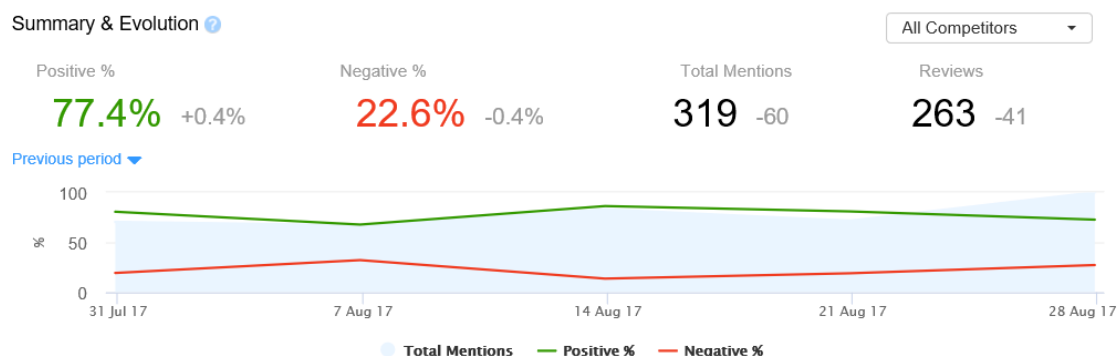
Concept	Mentions ▼	Positive	Distribution	Negative	Change
staff	44	98%	<div><div></div></div>	2%	+7%
communication	1	100%	<div><div></div></div>	0%	+100%
management	1	100%	<div><div></div></div>	0%	+100%
butler	1	100%	<div><div></div></div>	0%	+100%

**Figura 51 - Mentions Staff (agosto 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

O Staff apresentou altos níveis de desempenho (quase a 100%), ao longo de todo o mês, com destaque evidente para dia 14. À semelhança da análise relativa ao ano em estudo, uma vez mais esta categoria destacou-se pela positiva. Continua a ser um dos pontos mais fortes de todo o hotel.

#### 4.6.2.2. Food & Beverage



**Figura 52 - Mentions Food & Beverage (agosto 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

À semelhança dos comentários atribuídos ao *Staff*, o departamento de F&B, também atingiu a sua satisfação mais elevada no dia 14 de agosto.

Establishment	Mentions ▼	Positive	Distribution	Negative	Chan
breakfast	40	98%	<div><div></div></div>	2%	+25%
bar	5	80%	<div><div></div></div>	20%	+18%
restaurant	4	75%	<div><div></div></div>	25%	-25%
cafeteria	4	50%	<div><div></div></div>	50%	+50%
food	3	0%	<div><div></div></div>	100%	-50%
buffet	2	100%	<div><div></div></div>	0%	+50%
supper	2	0%	<div><div></div></div>	100%	+0%
pastry	2	100%	<div><div></div></div>	0%	+0%
meat	1	0%	<div><div></div></div>	100%	+0%
salad	1	0%	<div><div></div></div>	100%	+0%
fruit	1	0%	<div><div></div></div>	100%	-50%
coffee	1	100%	<div><div></div></div>	0%	+0%
cake	1	100%	<div><div></div></div>	0%	+100%

**Figura 53 - Mentions Food & Beverage (agosto 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

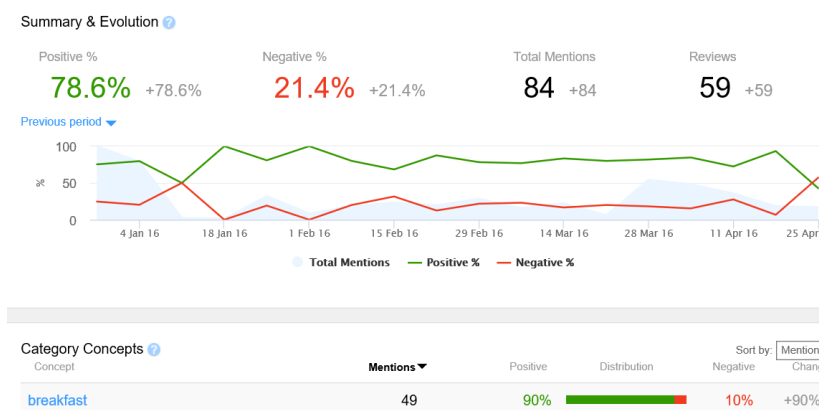
Relativamente ao departamento de F&B, foi o pequeno-almoço que recebeu maior número de comentários, ainda assim apenas 0.8% foram negativos. Por ser um mês de época alta, e por receber um publico diferente – menos grupos e mais clientes individuais - agosto concentrou esforços na qualidade do serviço e acrescentou o



número de alimentos disponíveis ao pequeno-almoço, o que refletiu satisfação dos hóspedes.

#### 4.6.3. Análise Semântica e evolução de F&B entre janeiro a abril nos anos de 2016 a 2018

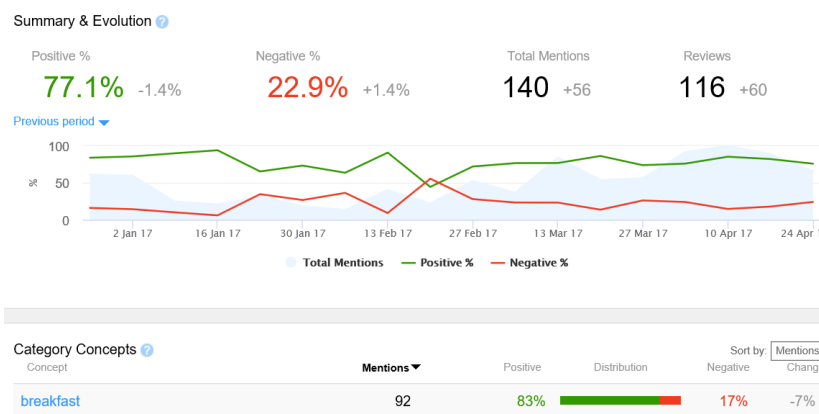
A presente análise tem como objetivo fazer um paralelismo e uma relação da evolução de um departamento específico, neste caso o de *Food & Beverage*, com destaque para a operação de pequeno almoço. Desta forma podemos visualizar os métodos que foram aplicados, com vista a melhorar o serviço mais comentado pelos hóspedes. Os resultados são visíveis e vão ser expostos nos gráficos abaixo. Para isso, vamos tomar como referência os meses entre janeiro a abril de três anos (2016, 2017 e 2018), de modo a tornar esta comparação mais clara e realista, visto que as mudanças de 2017 foram feitas com base em 2016, e as alterações de 2018 com base nos comentários de 2017.



**Figura 54 - Mentions Food & Beverage (De janeiro a abril de 2016)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

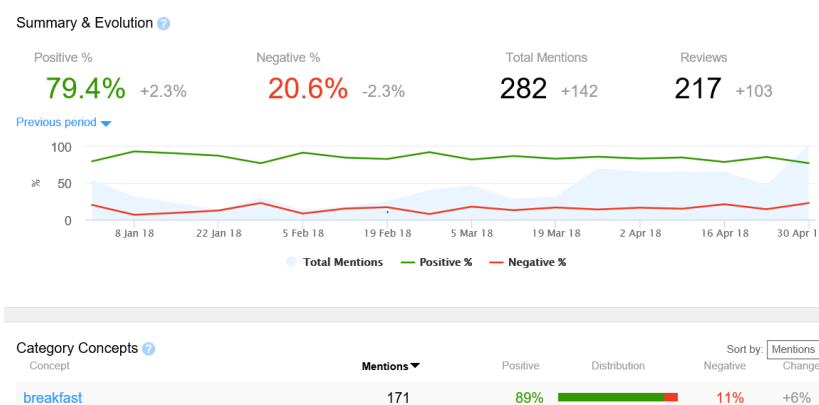
Durante os meses de janeiro a abril de 2016, o Olaias Park Hotel recebeu 59 *reviews*, na sua maioria positivos, sendo que em janeiro e em fevereiro atingiu os seus picos de satisfação.



**Figura 55 - Mentions Food & Beverage (De janeiro a abril de 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

O mesmo período foi analisado em 2017, e verificou-se que o número de *reviews* aumentou, mas os níveis de satisfação foram inferiores a 2016.



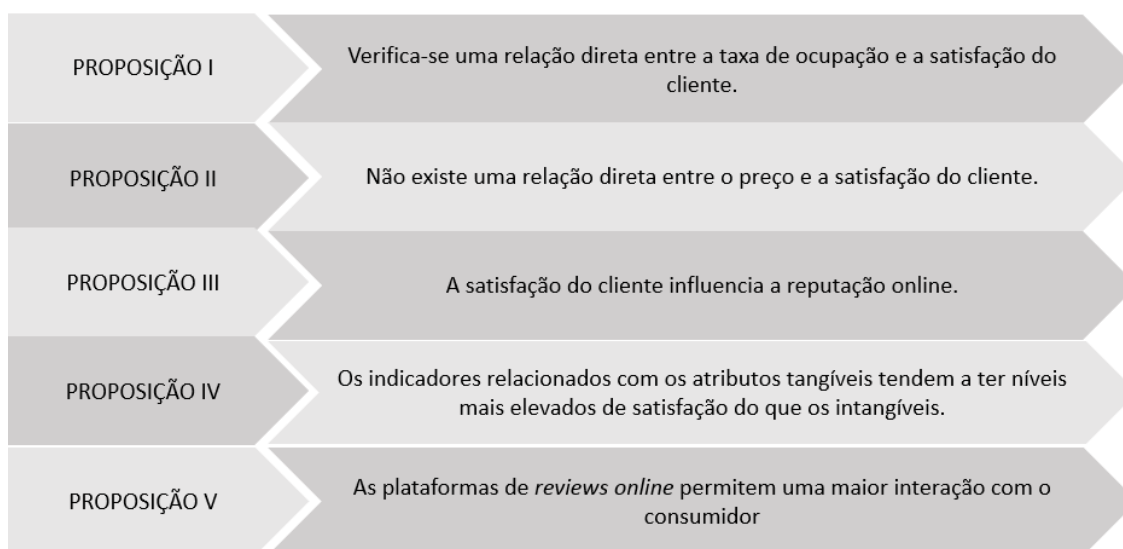
**Figura 56 - Mentions Food & Beverage (De janeiro a abril de 2018)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

De janeiro a abril de 2016, o departamento de F&B recebeu 84 menções. O pequeno-almoço foi mencionado 49 vezes, das quais apenas 10% revelam insatisfação dos hóspedes. Apesar do produto ser destacado pela sua qualidade, havia comentários que sugeriam que a oferta era reduzida, e que alguns alimentos deveriam ser adicionados. Os valores de *food cost* já eram elevados, mas em 2017 foram adicionados alguns alimentos, como panquecas e mais variedade de bolos e fruta fresca, com vista a deixar os hóspedes mais agradados. Os gastos subiram, e os resultados não foram os esperados, uma vez que o hotel passou de 10% para 17% de comentários negativos nesta categoria em particular. Foi feita uma análise aos *reviews*, e verificou-se que a qualidade tinha sido mantida, e os hóspedes estavam satisfeitos com os novos produtos, contudo o problema mencionado estava no tempo de reposição do buffet. Posto isto,

no início de 2018, foram tomadas algumas medidas e criados novos procedimentos, com vista a evitar reclamações e aumentar a satisfação. À semelhança de 2016, houve uma redução de opções de alimentos e até eliminação de outros, que não são considerados indispensáveis (como por exemplo as panquecas). Esta mudança trouxe alguns receios ao hotel, quanto à reação negativo dos clientes, que acabou por não se constatar. Até abril de 2018, é possível de mensurar o sucesso desta implementação, que teve base na simplificação. O crescimento de menções positivas foi de 6%, e a redução de custos, levou ao aumento de rentabilidade do departamento em 130%, face ao período homólogo anterior.

#### 4.7. Discussão e validação das proposições



**Figura 57 - Apresentação das Proposições a Analisar**

Fonte: Elaboração Própria

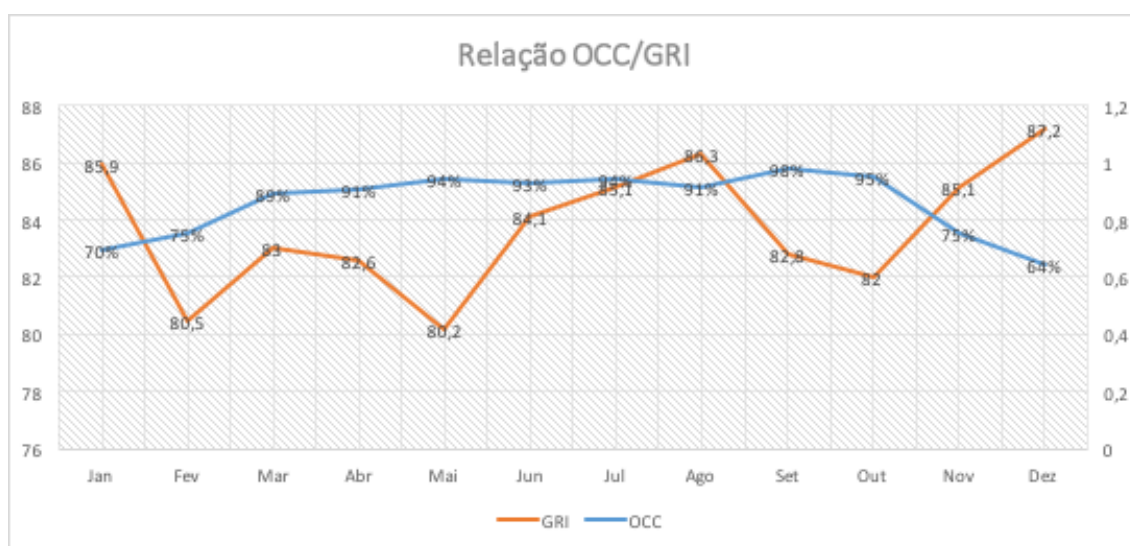
#### **Proposição I: verifica-se uma relação direta entre a taxa de ocupação e a satisfação do cliente.**

O gráfico abaixo apresentado, pretende fazer uma síntese da relação entre a ocupação do hotel e o nível de satisfação do cliente. Com base no estudo efetuado, pode verificar-se que existe uma tendência em obter um GRI (*Global Review Index*) maior em meses onde a ocupação apresenta valores mais baixas. Se considerarmos os meses de janeiro e dezembro, obtemos uma boa reflexão disso mesmo – os meses do ano em que

a ocupação atinge os seus valores mais baixos, e consequentemente dois dos valores de GRI mais altos.

Por outro lado, a confirmação de que existe uma relação direta entre estes dois indicadores são os restantes meses do ano – onde a ocupação atinge as suas percentagens mais altas e por reflexo o GRI apresenta os seus piores valores de desempenho mais baixos.

É, portanto, conclusivo que o GRI está diretamente ligado à taxa de ocupação, salvo exceções onde poderão ter ocorrido outros fatores externos a esta análise, como no caso concreto do mês de agosto – onde apesar de apresentar ocupação bastante alta (91%), a satisfação do cliente foi superior. Este foi sem dúvida um mês atípico.



**Figura 58 - Relação entre a Ocupação e GRI**

Fonte: Elaboração própria com base nos mapas de gestão 2017 e dados de GRI obtidos através do ReviewPro do Olaias Park Hotel

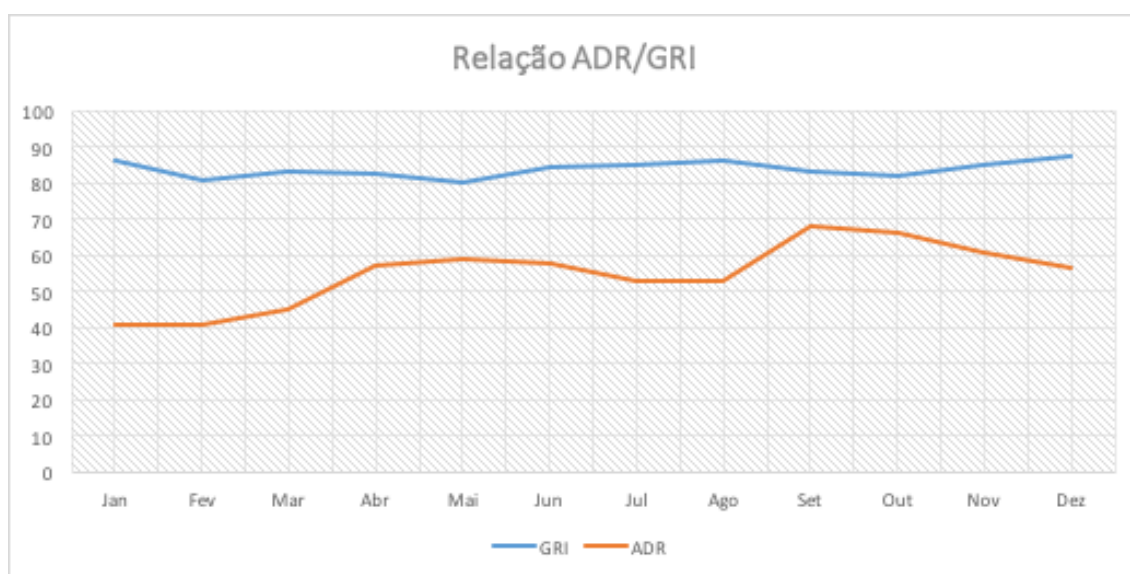
### **Proposição II: Não existe uma relação direta entre o preço e a satisfação do cliente.**

O gráfico abaixo mencionado tem como objetivo verificar se existe uma relação direta entre o ADR e GRI (entre o preço e a satisfação do cliente).

Posto isto, foram os meses de janeiro, agosto e dezembro que obtiveram melhores resultados ao nível da satisfação do cliente. Janeiro foi o mês onde o ADR atingiu o valor mais baixo de todo o ano, o que leva a considerar que existe uma relação direta entre o preço-satisfação, ou que um ADR baixo leva a um GRI mais alto.

O mês de agosto, com o segundo GRI mais alto de 2017 (86.3%), pode ter uma relação com o ADR, visto pertencer ao 5º mês com preço mais baixo (52.78 €). Dezembro é o mês onde os valores de GRI são os melhores de todo o ano, e o ADR fica entre os seis mais baixos – o que uma vez mais leva a considerar a relação entre os dois indicadores. Contudo, o mês de fevereiro foi o mês que revelou o GRI anual mais baixo (80.5%), o que para manter a relação verificada anteriormente, o seu ADR deveria ser alto, mas ao contrário, fevereiro foi também o mês que atingiu o segundo ADR mais baixo (41.03 €). A par de fevereiro está o mês de março, apesar de fazer parte dos três meses com ADR mais baixo (44.72 €), não apresenta valores de GRI muito altos, e acaba mesmo por ficar entre meses com pior desempenho, com 83%. Novembro, foi dos meses com melhores valores GRI (85.1%), no entanto o ADR faz parte dos 3 mais altos do ano (60.64 €). Aqui é exposta a situação inversa ao início do comentário, pois assume-se como GRI alto e ADR alto.

Em suma, a proposição confirma-se parcialmente, pois não existe uma relação direta em todos os meses do ano.



**Figura 59 - Relação entre o ADR e GRI**

Fonte: Elaboração própria com base nos mapas de gestão 2017 e dados de GRI obtidos através do ReviewPro do Olaias Park Hotel


### **Proposição III: a satisfação do cliente influencia a reputação online.**

Os comentários online, estão diretamente relacionados com os níveis de satisfação do hóspede, que por sua vez refletem o desempenho e a superação de

expetativas por parte do hotel. Esta proposição é bastante complexa, visto que a reputação online se trata de pontuação em sites como booking.com (de vendas online), que geram receita para o hotel. Na ótica do consumidor, rankings altos significam bons serviços e boas instalações. É esta leitura das experiências dos clientes que leva à decisão de compra. Na figura abaixo podemos verificar que nenhuma plataforma desceu a sua pontuação, e a Booking aumentou o seu ranking (0.1 p.p).

Source Profile Information  

Snapshot from last available date

Source	Score		Ranking		Reviews	
 Booking	8.2 / 10	+0.1	193 of 329	+5	2317	+66
 TripAdvisor	4.0 / 5	-	139 of 255	+12	1056	+194
 Google	4.1 / 5	+4.1			520	+520
 Expedia	4.0 / 5	-			404	+63
 Atrapalo	7.5 / 10	-			300	+7

**Figura 60 - Percentagem de satisfação por comentários (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

**Proposição IV: os indicadores relacionados com os atributos tangíveis tendem a ter níveis de satisfação mais elevados do que os intangíveis.**

A proposição acima descrita sugere que características como as instalações do hotel (consideradas como atributos tangíveis), são mais propensas a gerar níveis de satisfação mais elevados do que os atributos intangíveis (como exemplo: o serviço e a localização). Com base na análise da figura abaixo partilhada – com as categorias de pior e melhor desempenho do hotel – podemos considerar, que neste caso de estudo em concreto, não se confirma. Visto que foram os designados atributos intangíveis que apresentaram valores mais positivos: O Staff destaca-se claramente das restantes (terceira categoria com mais menções e primeira em número de comentários positivos).

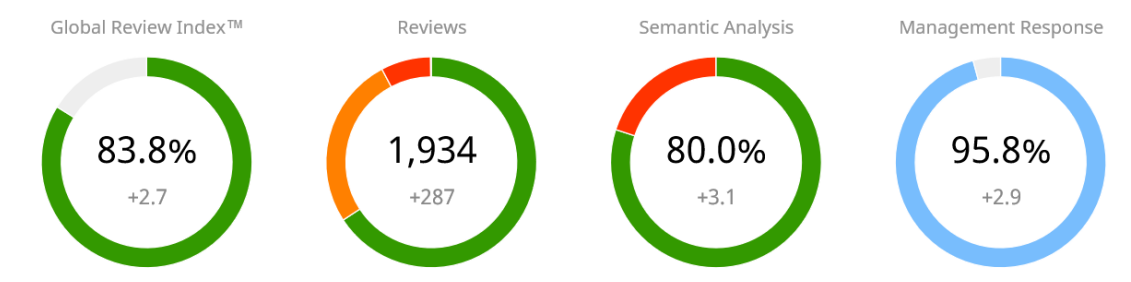
Categories ?			Categories ?		
	Best	Worst		Best	Worst
	Mentions	Positive %		Mentions	Negative %
Staff	316	94%	Decoration	26	62%
Location	398	89%	Facilities	121	46%
Ambience	46	87%	Bathroom	94	40%
Service	64	86%	Room	555	34%
Internet	36	86%	Value	128	26%

**Figura 61 - Satisfação do cliente por categoria (Ano 2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

**Proposição V: as plataformas de *reviews online* permitem uma maior interação com o consumidor.**

A pertinência desta proposição encontra respostas, com base na interação entre o hóspede e a unidade hoteleira em causa. Com o crescente número de comentários *online* (+ 287 que o período homólogo anterior) – como podemos verificar na figura abaixo exposta – a necessidade e a obrigação de dar uma resposta, ao que se escreve diariamente por parte de quem usufrui do serviço, também cresceu. A taxa de resposta subiu (2.9 p.p) relativamente ao ano de 2016. Esta forma de comunicação, é vista como se de um diálogo se tratasse, onde o cliente é o embaixador.



**Figura 62 - Global Review Index (2017)**

Fonte: ReviewPro Olaias Park Hotel

## CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES

### 5.1. Conclusões

Para finalizar esta dissertação devemos apresentar algumas conclusões, que justificam a escolha do tema e consideram as respostas à pergunta de partida “Como poderão contribuir os *online reviews* para uma maior satisfação do cliente relativamente ao produto e comunicação do Olaias Park Hotel”. Foi pelo aparecimento da web 2.0, e pela sua evolução em termos de aplicativos, que as formas de pesquisa dos consumidores foram alteradas (Sigala, 2010). A posterior chegada das redes sociais, plataformas de venda online, e o seu consequente crescimento, trouxe uma mudança do paradigma de compra, e despertou novos sentidos aos consumidores.

Ao contrário do que se vivia no passado, atualmente as novas tecnologias e informações da comunicação, permitem um vasto conhecimento por parte dos clientes acerca dos hotéis e dos destinos, pelos sistemas e canais de distribuição *online* (Kracht & Wang, 2010). Existe uma grande facilidade em obter conhecimento sobre as experiências vividas pelos outros, pois os utilizadores têm vindo a ser encorajados a expressarem a sua opinião sobre os produtos e os serviços que consomem. É através desta partilha que se discutem os mais variados aspetos, onde quanto mais clientes satisfeitos, maior o alcance de comentários positivos, e por sua vez, mais clientes interessados em usufruir (Hu & Liu, 2004; Liu, 2010). Esta forma de comunicação, também designada por eWOM ou boca-a-boca eletrónica, envolve experiências pessoais e opiniões transmitidas por meio da escrita – uma das vantagens desta forma de expressão é a transmissão de informação de um modo mais intacto, fazendo com que pareça mais formal (Sun *et al.*, 2017). É por intermédio deste meio, que muitas vezes se tomam decisões relativas ao planeamento da viagem. A dimensão e a importância atribuída a estes fatores, faz-nos repensar as formas de venda e atribuir mais valor à reputação online, à sua gestão, e à forma de como esta pode atingir novos cliente e novas oportunidades, no momento em que o conteúdo deixa de ser criado pelas mãos dos profissionais de marketing, e passa a ser pelo consumidor (Couzin & Grappone, 2014). No que toca a consumidores, várias são as gerações presentes, com características distintas, valores e motivações diferentes, que também influenciam as suas escolhas. As diferentes experiências e preferências que as acompanham, vão ter



influência no comportamento e nível de envolvimento de compra em tipos de produtos distintos (Parment, 2013).

O crescente número de *reviews*, obriga a que seja feita uma gestão de reputação *online*, de forma a transmitir aos clientes a confiança necessária para escolherem aquele produto, que pode levar ao alcance do seu próprio sucesso. Quanto mais elevada for a percentagem de satisfação, mais alta pode ser a taxa de ocupação, e por consequência melhor pode ser o seu ADR ou preço médio diário, que em suma traz melhores resultados de gestão e de lucro para a empresa. Todos estes indicadores estão interligados, e podem servir para uma distinção da concorrência (que é um dos fatores externos, com que nos devemos preocupar). Contudo, para garantir a satisfação dos consumidores, podemos adotar alguns conceitos que servem de apoio, como é o caso do CRM (*Costumer Relationship Management*). Esta abordagem foi criada pela necessidade que as empresas têm em construir e manter relações com os seus clientes. O seu objetivo enquanto imperativo estratégico tem como finalidade, o aumento da satisfação do cliente, do serviço e das vendas *online*. É também muito eficaz para abordar a crescente mobilidade dos consumidores, entre produtos e fornecedores, com efeitos positivos na taxa de retenção, compras repetidas e menor propensão à mudança (Sigala, 2011). Assim, a unidade hoteleira pode desenvolver mais a sua quota de mercado e aumentar a taxa de consumo por consumidor fiel, para além de que é mais fácil e barato prestar um melhor atendimento aos clientes existentes do que conquistar novos (Rumambi & Djati, 2007). O entendimento das suas necessidades e a perceção de falhas identificadas, servem de análise e aplicação de melhorias de serviço. O usufruto dos comentários dos clientes, para evitar insatisfação, foi um dos indicadores de análise ao longo deste estudo: os designados processos de cocriação, que acrescentam valor ao serviço (Trieu, 2016). Através da análise de KPI'S (*Key Performance Indicators* ou indicadores de desempenho), e semântica por categorias, são verificados os pontos mais fracos, que exigem a aplicação de procedimentos com fim a melhorar, e os pontos mais fortes que quando evidenciados, podem fazer sobressair o melhor que a unidade em estudo (O Olaias Park Hotel) tem para oferecer. Como tal a análise *SWOT* executada também prestou auxílio neste exercício.

Pretendia-se tomar conhecimento, de que forma poderiam os *reviews* interferir nas mudanças e nas aplicações de melhoria do hotel, e entende-se que a cocriação assumiu um importante papel nesta matéria. Por exemplo no departamento de F&B apresentado anteriormente, aquando da análise semântica foi verificado que o pequeno-almoço, deveria sofrer algumas alterações, nomeadamente ao nível da qualidade do café. Essas mudanças foram aplicadas, e podemos avançar que em 2018 já foram observados resultados. O Staff foi destacado no ano em estudo, e em particular em agosto, e este é naturalmente um dos pontos considerados mais fortes. A proposição que apresentamos ao nível dos atributos tangíveis não é aplicável neste estudo, visto que as falhas de infraestruturas, acabam por ser minoradas quando competem com o serviço. Algum do desagrado entendido pelos comentários, passa por falta de material, como é o caso da chaleira e do café nos quartos. Contudo e por se avizinhar a chegada de uma marca internacional, com contrato de franchising, com novos standards e procedimentos, estas medidas de melhoria (com base na cocriação) ainda não foram devidamente aplicadas – mas com certeza que virão a ser, assim que o momento for oportuno. Em suma, as mudanças a aplicar são feitas com base na opinião dos hóspedes, e esta afirmação faz mais sentido do que nunca, uma vez que os clientes estão cada vez mais habituados a viajar, tornando-se mais exigentes e mais aptos a verificar falhas operacionais. A qualidade do produto hoteleiro, assume um papel deveras importante, para segmentar os mercados e atingir novos públicos. Em que no final o objetivo primordial é o aumento de receita proveniente dos resultados operacionais.

## 5.2. Limitações da investigação

A mudança do paradigma de compra, e da partilha de satisfação dos consumidores, relativamente a um produto ou serviço, em forma de comentário *online*, surgiram recentemente. Como tal, durante o desenrolar da dissertação, acerca deste tema complexo, foram surgindo algumas limitações, do ponto de vista teórico. Pois para além da leitura dos *reviews*, também foi feita uma análise detalhada ao seu conteúdo, e à forma de como este pode ser útil na aplicação de melhorias de oferta ao cliente, através do conceito denominado de cocriação. Esta abordagem, ainda desconhecida por muitos, trouxe algumas dificuldades, no que toca a encontrar artigos que não se tornem repetitivos. A ausência de artigos teóricos de qualidade e capazes de suportarem algumas definições foi considerável. A escassez de análises desta matéria em português, também trouxe limitações, não pela barreira linguística de interpretação de artigos e documentos, mas sim pela falta de estudos de casos aplicados em Portugal.

Outra das limitações é atribuída, ao facto do estudo de caso ser apenas relativo a um hotel, e à necessidade de cruzar estes dados com outros *reviews*, aliados à gestão de tempo.

### 5.3. Linhas para futuras investigações

Como forma a complementar a presente investigação, poderia ser feita uma análise semelhante, com a determinação de todos os passos da aplicação da cocriação. Tomar-se-ia como caso de estudo, um hotel com pontuação baixa na booking.com, e a partir daí, consideravam-se os *reviews*, aplicava-se uma análise semântica aos meses anteriores, com uma reflexão às falhas de serviço e de oferta do ponto de vista do hóspede. Conforme o desenrolar do tempo e durante todo o desenvolvimento da dissertação, poderiam ser feitas reuniões semanais com o diretor geral, de forma a implementar as sugestões dos hóspedes. Seria uma forma diferente de abordar este tema, porque para além da parte teórica, apresentava uma evolução semanal, com todas as correções e mudanças aplicadas. De certo modo, seria uma dissertação mais descritiva, com aplicação reativa, aquando do entendimento da evolução da unidade hoteleira. Outra análise com interesse para abordar este tema seria identificar e analisar um hotel antes e depois sofrer obras de remodelação, e verificar o impacto dessas obras ao nível da reputação online. Medir o tempo de subida em termos de satisfação dos clientes. Outra abordagem interessante seria a de analisar dois hotéis com características semelhantes, ambos localizados em Lisboa. A maior diferença entre si, seriam os valores de satisfação dos clientes, expostos em plataformas *online* como Booking e TripAdvisor. Um dos hotéis deveria ter um *rating* elevado (a partir de 8.9 valores) e o outro um *rating* baixo. Pretendia-se com este exercício, comparar os preços e os níveis de ocupação, de modo a entender como a reputação *online* pode ser um fator essencial para o sucesso da operação.

## BIBLIOGRAFIA

Ady, M. (2015, fevereiro 2). Consumer research identifies how sites can present travel review content to increase consumer trust and bookings. Retirado de <http://www.trustyou.com/press/study/-reveals-travelers-prefer-summarized-review-content-full-text-reviews>

Ahmad, M. A. & Tarmudi, S. M. (2012). Generational Differences in Satisfaction with E-Learning among Higher Learning Institution Staff. *Procedia Social and Behavior Sciences*, v67, pp. 304-311.

Akan, P. (1995). Dimensions of service quality: a study in Istanbul. *Managing Service Quality*, v5, pp. 39-43.

Akhtar, N., Zubair, N., Kumar, A. & Ahmad, T. (2017). Aspect based Sentiment Oriented Summarization of Hotel Reviews. *Procedia Computer Science*, v115, pp. 563-571.

Beldona, S., Nusair, K., & Demicco, F. (2009). Online Travel Purchase Behavior of Generational Cohorts: A Longitudinal Study. *Journal of Hospitality Marketing & Management*.

Belk, R. (2009). Sharing. *Journal of Consumer Research*, v36, pp. 715-734.

Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, v2, pp. 8-14.

Blal, I. & Sturman, M. (2014). The Differential Effects of the Quantity and Quality of online Reviews on Hotel Room Sales. Cornell University School of Hotel Administration. Retirado de: [hCp://scholarship.sha.cornell.edu/](http://scholarship.sha.cornell.edu/)

Branco, G. M., Ribeiro, J. L. & Tinoco, M. A. (2010). Determinantes da Satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. *Produção*, v20, pp. 576-588.

Buhalis, D. & Foerste, M. (2015). SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value. *Journal of Destination & Management*, v4, pp. 161-161.

Buhalis, D. & Leung, R. (2017). Smart hospitality – Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, pp. 41-50.

Cantallops, A. S. & Salvi, F. (2013). New consumer behavior: A review of research on eWOW and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, v46, pp. 41-51.

Cenni, I. & Goethals, P. (2017). Negative hotel reviews on TripAdvisor: A cross-linguistic analysis. *Discourse, Context & Media*, v16, pp. 22-30.

Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F. & Chan, E.S.W. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, v32, pp. 11-20.

Chaves, M. S., Gomes, R. & Pedro, C. (2011). Analysing reviews in the web 2.0: Small and medium hotels in Portugal. *Tourism Management*, v33, pp. 1286-1287.

Chen, Y. & Chang, C. (2012) "Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust". *Management Decisions*, V50, pp-502-520.

Chen, C., Yang, H., Li, E. & Liu, C. (2015). How does hotel pricing influence guest satisfaction by the moderating influence of room occupancy?. *International Journal of Hospitality Management*, v49, pp. 136-138.

Chevalier, J.A. & Mayzlin, D. (2006). The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research*, v43, pp. 345-354.

Chovanová, H. H., Korshunov, A. I. & Babcanová, D. (2015). *Impact of Brand on Consumer Behavior*, v34, pp. 615-621.

Cooper, C., Hall, M. & Timothy, D. (2003). *Aspects of Tourism*. Classic Reviews in Tourism.

Costa, R. & Sousa, T. (2015). *Gestão Comercial Hoteleira*. Edição. Lisboa: Lidel – Edições

Técnicas.

Couzin, G. & Grappone, J. (2014). *Five Starts: Putting Online Reviews to Work for Your Business* (1st Edition). Sibex, a Wiley Brand.

Discovery Hotel Management (Brochura).

Durugbo, C. & Pawar, K. (2014). A unified model of the co-creation process. *Expert Systems with Applications*, v41, pp. 4373-4387.

González, M. A., Ramos, R. B. & Amorim, C. G. (2005). *Gestão da satisfação e da fidelidade do cliente na hotelaria: um estudo dos fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do turista internacional no Brasil*. Porto Alegre, Brasil: ENEGEP.

Grissemann, U. S. & Sauer, N. E. (2012). Costumer co-creation of travel services: The role of company support and costumer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, v33, pp. 1483-1492.

Gursoy, D. (2017). Future of hospitality marketing and management research. *Tourism Management Perspectives*, v25, pp.185-188.

Gustavo, N. (2014). Do e-Turismo ao i-Turismo: tendências no marketing dos serviços turísticos. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 21/22, 161-171.

Hassan, S., Nadzim, S. Z. A. & Shiratuddin, N. (2015). Strategic use of social media for small business based on Aida model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v125, pp. 262-269.

Huang, A. H., Chen, K., Yen, D. C. & Tran, T. P. (2015). A study of factors that contribute to online reviews helpfulness. *Computers in Human Behavior*, v48, pp. 17-27.

Hu, Y., Chen, Y. & Chou, H. (2016). Opinion mining from online hotel reviews – A text summarization approach. *Information Processing and Management*, v53, pp. 436-449.

Hu, M. & Liu, B. (2004). Mining and summarizing customer reviews. *Proceedings of the*

tenth ACM SIGKDD international conference on knowledge discovery and data mining, pp. 168-177.

Jonas, J. R. O. (2010). Source Credibility of Company - Produced and User - Generated Content on the Internet: An Exploratory Study on the Filipino Youth. *Philippine Management Review*.

Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, v53, pp. 59-68.

Kim, W. G., Lim, H. & Brymer, R. A. (2014). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, v44, pp. 165-171.

Koulopoulos, T. & Keldsen, D. (2014). *The Gen Z Effect: The Six Forces Shaping the Future of Business*. Massachusetts, USA: Routledge.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kracht, J. & Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Lee, H. M. & Dolen, W. (2015). Creative participation: Collective sentiment in online co-creation communities. *Information & Management*, v52, pp. 951-964.

Liu, B. (2010). *Sentiment analysis and subjectivity*. In Handbook of natural language processing.

Mauri, A. G. & Minazzi, R. (2013). Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International Journal of Hospitality Management*, v34, pp. 99-107.



Neirotti, P., Raguseo, E & Paolucci, E. (2016). Are costumers reviews creating value in hospitality industry? Exploring the moderating effects of marketing position. *International Journal of Information Management*, v36, pp. 1133-1143.

Nguyen, K. A. & Coudounaris, D. N. (2015). The mechanism of online review management: A qualitativa study. *Tourism Management Perspectives*, v16, pp. 163-175.

Parment, A. (2012). Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v20, pp. 189-199.

Phillips, P., Zigan, K., Silva, M. & Schegg, R. (2015). The interactive effects of online reviews on the determinants of Swiss hotel performance: A neural network analysis. *Tourism Management*, v50, pp. 130-141.

Poon, A. (1987). *Diagonal integration: A new commonsense for services and tourism*. Science Policy Research Unit, University of Sussex.

Porter, M. E. & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Havard Business Review*, pp. 64-88.

Rumambi, L. J. & Djati, S. P. (2007). Hotel Management and Brand Achievement: A Study of Hotel Industry Achievement. *Asean Journal on Hospitality and Tourism*, v6.

Saarikko, T., Westergren, U. H. & Blomquist, T. (2017). The Internet of Things: Are you ready for what's coming?. *Business Horizon*, v60, pp. 667-676.

Sá, A. (2017). *Hotel Management and the generational impact of Millennials and iGen*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril.

Schor, J. (2014). Debating the Sharing Economy. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, v3, pp. 7-22.

Sigala, M. (2010). eCRM 2.0 applications and trends: The use and perceptions of Greek tourism firms of social networks and Intelligence. *Computers in Human Behavior*, v26, pp. 655-661.

Sugiyama, K. & Andree, T. (2010). *The Dentsu Way: Secrets of Cross Switch Marketing from the World's Most Innovative Advertising Agency*. McGraw-Hill Education.

Sun, T., Youn, G., Wu, G. & Kuntaraporn. (2017). Online Word-of-Mouth (or Mouse): an Exploration of Its Antecedents and Consequences. *Journal of Computer-Mediated Communication*, v11, pp. 1104-1127.

Trieu, V. (2016). Getting value from Business Intelligence systems: A review and research agenda. *Decision Support Systems*, v93, pp. 111-124.

Vermeulen, I. & Seegers, D. (2008). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, v30, pp. 123-127.

Wei, W., Torres, E. & Hua, N. (2016). Improving consumer commitment through the integration of self-service technologies: A transcendent consumer experience perspective. *International Journal of Hospitality Management*, v 59, pp. 105-115

Wood, S. (2013). *Generation Z as consumers: Trends and innovation*. Institute for Emerging Issues: NC State University.

Wong, T. Y., Peko, G., Sundaram, D. & Piramuthu, S. (2015). Mobile environments and innovation co-creation processes & ecosystems. *Information & Management*, v53 pp. 336-344

Zeithmal, V. & Bitner, M. (2003). *Services Marketing Integrating Customer focus across the firm*. 3ª Edição. Nova York: McGraw-Hill Irwin.

Zhang, Y. & Vásquez, C. (2014). Hotels responses to online reviews: Managing consumer dissatisfaction. *Discourse, Context and Media*, v6, pp. 54-64.